

## ***LOS ACTIVOS DE GRAN EXPERIENCIA EN EL SECTOR ESPAÑOL DE LA ENERGÍA***

Pilar Quevedo. *UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID* – Diciembre 2012

## INDICE

1.	Agradecimientos .....	4
2.	Resumen Ejecutivo .....	6
3	Introducción .....	10
4.	Resultados y Principales Conclusiones	
4.1	Punto de Vista de los Empleados .....	13
4.2	Punto de Vista de las Empresas .....	28
4.3	Conclusiones .....	46

## ANEXOS

I.	Detalle de las muestras .....	48
II.	Cuestionarios	
i.	<i>Empleados</i> .....	54
ii.	<i>Empresas</i> .....	65
III.	Cartas de Presentación y apoyo al Estudio .....	74

















# 1. Agradecimientos

## 1. Agradecimientos

A ENAGAS, S.A y al Club Español de la Energía, ENERCLUB, por haber hecho posible la realización de este Estudio

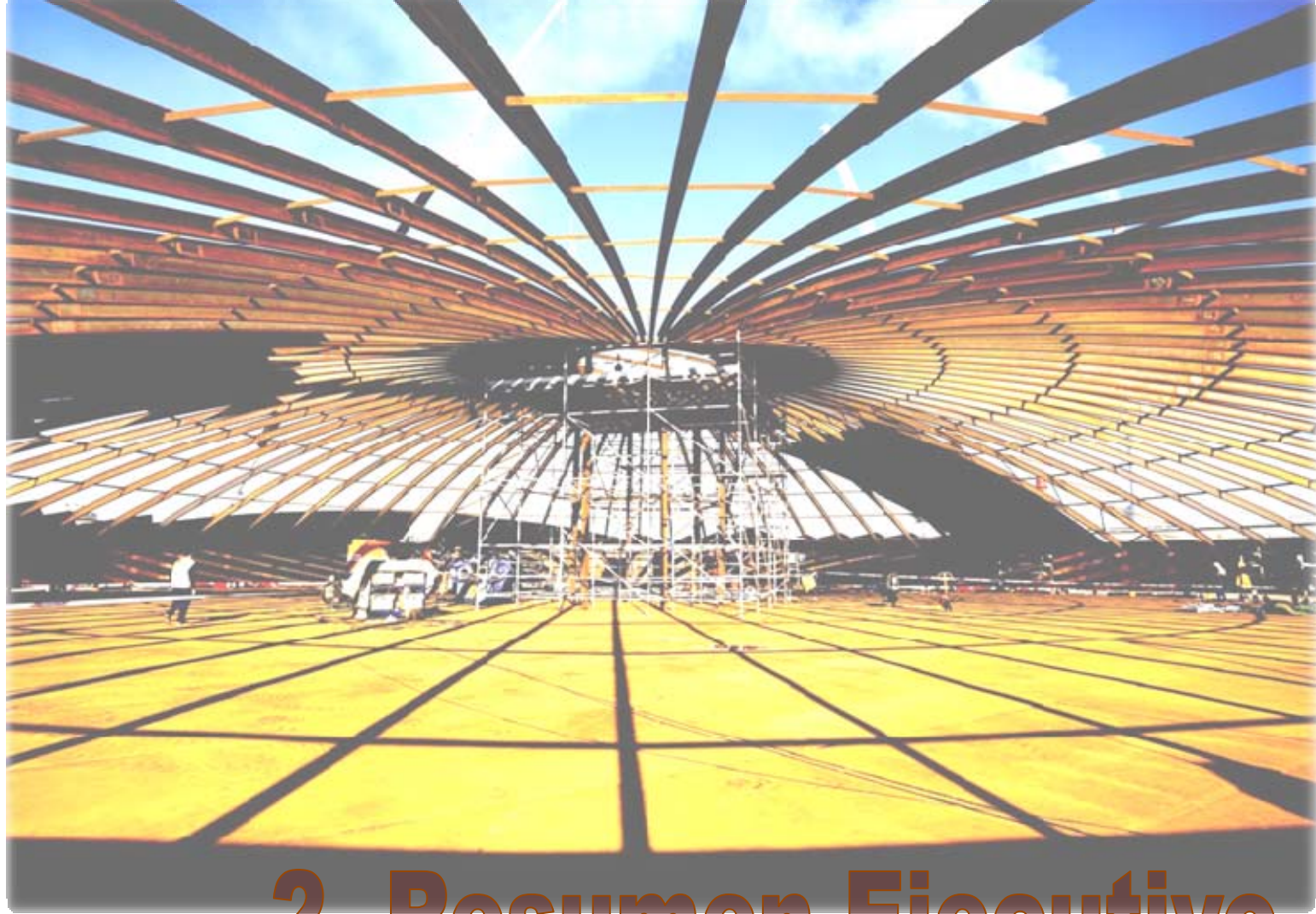


A las siguientes instituciones por su colaboración en la realización y difusión de los cuestionarios de este Estudio:

	Ministerio de Trabajo e Inmigración
	Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
	Colegio de Ingenieros de Minas
	Colegio de Ingenieros Industriales
	Colegio Oficial de Químicos
	Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos
	Instituto de la Ingeniería de España
	Fundación Gómez Pardo
	Fundación Energía sin Fronteras
	TECNIBERIA
	SEDIGAS
	TECNICAS REUNIDAS, S.A.
	RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA
	GAS NATURAL-FENOSA

Las fotografías que ilustran este Estudio son gentileza de TECNICAS REUNIDAS, S.A.





## 2. Resumen Ejecutivo

*El Resumen Ejecutivo*

## 2. Resumen Ejecutivo

El estudio AGE ENERGY trata de analizar el reto que supone para las empresas y para la sociedad en su conjunto, la gestión de las personas en el último tercio de su vida laboral, cuyo inicio suele coincidir con el momento en el que los empleados superan los 50 años de edad.

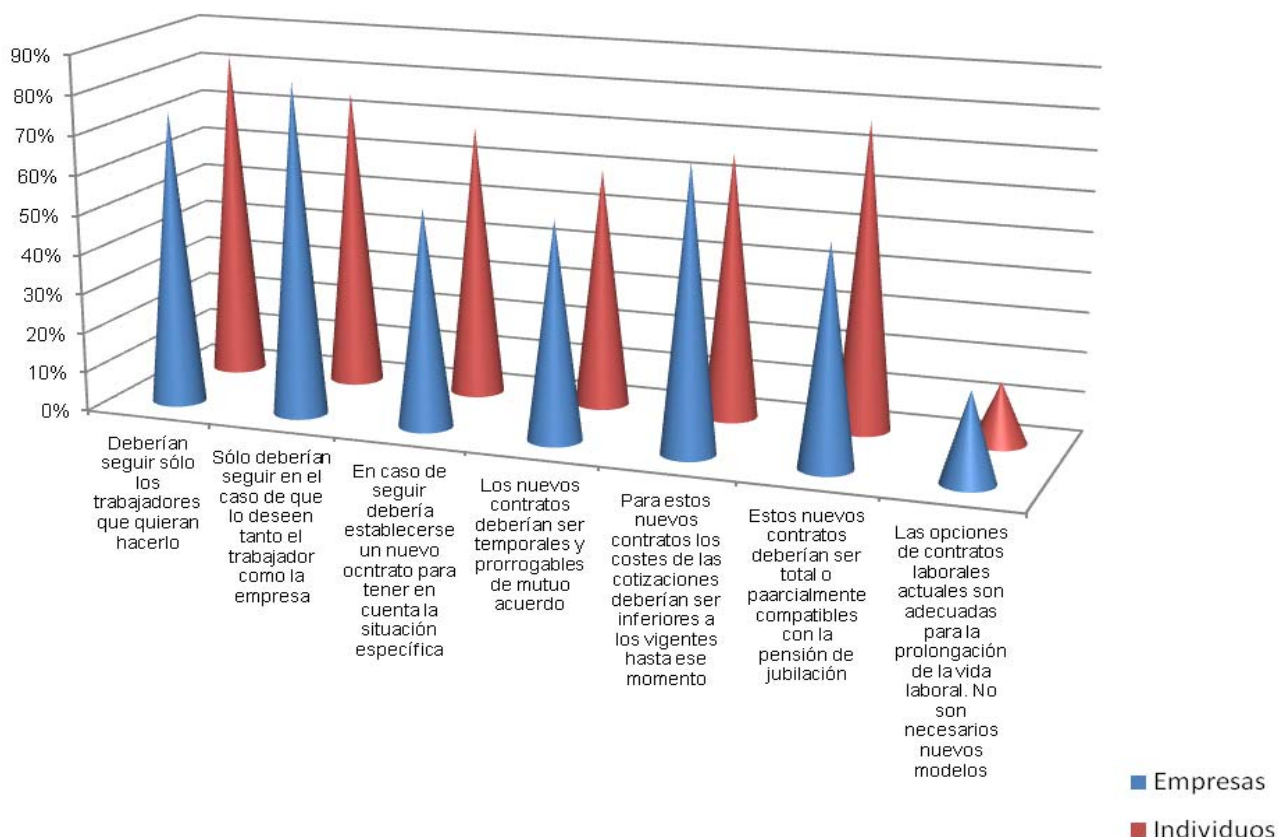
Este estudio constata que, en general, los empleados con mayor nivel de formación y responsabilidad desean prolongar su vida laboral más allá de la edad ordinaria de jubilación, aunque preferirían hacerlo de manera menos intensa.

No debemos olvidar el marco general de nuestra sociedad; ningún estado de bienestar que desee mantener su sostenibilidad puede ser ajeno, por un lado, a la importancia del posicionamiento dinámico y la competitividad de cada país en el mundo y en un mercado globalizado; y, por otro, a los efectos predecibles de la evolución demográfica, que en Europa se caracteriza por bajas tasas de natalidad y aumento de la esperanza de vida. Este efecto será especialmente relevante en nuestro país ya en esta década.

De esta forma, nuestras empresas van a tener que enfrentarse, en un corto periodo de tiempo, a dos problemas en particular: el alto número de trabajadores que accederán a la pensión de jubilación, y la escasez de personas con conocimiento y experiencia equivalentes disponibles para reemplazarlos a corto plazo. Este último problema, se considera especialmente relevante en algunos sectores maduros de la economía como el energético. Este aspecto podría afectar al mantenimiento de la competitividad de las empresas en un mercado globalizado.

Para que el aprovechamiento adecuado de este último tercio de la vida laboral sea posible, es necesario superar varios retos importantes en la sociedad y en las empresas: la mejora de la empleabilidad de los trabajadores de mayor edad, Activos de Gran Experiencia, y la superación de los estereotipos de la edad que condicionan la retención y contratación de estos trabajadores.

Por otra parte, será necesario establecer modelos contractuales adecuados para la gestión eficiente de los Activos de Gran Experiencia en las empresas. Tendrán que ser modelos más flexibles y que permitan la posibilidad de reposicionar a estos trabajadores en puestos que faciliten la aportación de sus conocimientos y experiencia, en suma de su criterio. El objetivo es garantizar la transferencia de este capital intangible a las futuras generaciones de la forma más eficiente posible.



Como se puede observar en el gráfico, empresas y trabajadores parecen adoptar direcciones coincidentes en lo que respecta a las medidas que sería deseable tomar para favorecer la prolongación de la vida laboral de los trabajadores, por lo que existen suficientes puntos de encuentro para favorecer el acuerdo dentro del marco de la voluntariedad por ambas partes.

La compatibilidad del trabajo por cuenta ajena con la percepción de la pensión de jubilación, con la flexibilidad y graduación que se requiera, parece el camino más adecuado y ampliamente aceptado por empleadores y empleados. Para ello, y dado el papel primordial de la Administración, ésta debe hacer posible el alineamiento de los intereses de las personas y las empresas e instrumentar de forma oportuna los cauces normativos necesarios.

El reto para las empresas consiste en diseñar un modelo de gestión en el que todos los trabajadores, de los jóvenes a los Activos de Gran Experiencia, encuentren su lugar dentro de la organización y aporten plenamente lo mejor de sí mismos. Capacidades, conocimientos y valores diferentes entre sí pero todos ellos complementarios y valiosos para la empresa. Cada organización debe encontrar su adecuado equilibrio intergeneracional.

Las empresas son conscientes del desafío que les va a plantear el envejecimiento en un futuro cercano. No obstante, en muchos casos y, probablemente como efecto de la profunda crisis actual, este problema no parece prioritario para ellas en el momento actual. En general, las empresas no han considerado oportuna la difusión del cuestionario de este Estudios a los empleados de sus organizaciones.

Podemos concluir indicando que los protagonistas de este estudio: empleadores y empleados, reconocen la necesidad de adaptar el ciclo vital y laboral de las personas a la nueva realidad de la sociedad española en el Siglo XXI. Por ello, parece necesario que todas las partes implicadas: Administración, empresas y empleados actúen en consecuencia.





# 3. Introducción

### 3. Introducción

#### SIGLO XXI: LA NECESIDAD DE ADAPTAR EL CICLO VITAL Y LABORAL A LA NUEVA REALIDAD DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA

El estudio AGE ENERGY trata de analizar los retos que supone para las empresas y para la sociedad en su conjunto, la gestión de las personas en el último tercio de su vida laboral, cuyo inicio suele coincidir cuando los empleados superan los 50 años de edad.

Consideramos que este estudio es de interés para la sociedad en general y, en particular, para el sector energético. Las compañías de este sector, dada la madurez de muchos de los subsectores que lo integran, emplean un elevado porcentaje de profesionales que se encuentran en el último tercio de su vida laboral (en adelante, nos referiremos como Activos de Gran Experiencia). Un gran número de ellos ocupan puestos de responsabilidad gerencial o técnica. Es por este motivo que la búsqueda, con la debida anticipación, de un punto de encuentro entre los intereses de este tipo de empleados y de las empresas hace especialmente relevante y novedoso este estudio.

Ningún estado de bienestar que desee mantener su sostenibilidad puede ser ajeno, por un lado, a la importancia del posicionamiento dinámico y la competitividad de cada país en un mundo y en un mercado globalizado; y, por otro, a los efectos predecibles de la evolución demográfica, que en Europa se caracteriza por bajas tasas de natalidad y aumento de la esperanza de vida. Este efecto será especialmente relevante en nuestro país ya en esta década.

Nuestras empresas van a tener que enfrentarse, en un corto periodo de tiempo, a dos problemas en particular: el alto número de trabajadores que accederán a la pensión de jubilación, y la escasez de aquellos con conocimiento y experiencia equivalentes disponibles para reemplazarlos a corto plazo. Este último problema, se considera especialmente relevante en sectores maduros de la economía como el energético. Este aspecto podría afectar al mantenimiento de la competitividad de las empresas en un mercado globalizado.

Así pues, el objetivo del estudio consiste en tratar de poner de manifiesto las pautas sobre las que elaborar el encaje entre el interés de la empresa por mantener a este grupo de empleados, y el interés de estos últimos por permanecer tanto tiempo como ambas partes, y de mutuo acuerdo, deseen.

Para que el aprovechamiento adecuado de este último tercio sea posible, es necesario superar varios retos importantes en la sociedad y en las empresas: la mejora de la empleabilidad de los trabajadores de mayor edad y la superación de los estereotipos de la edad que condicionan la retención y contratación de estos trabajadores.

Por otra parte, será necesario establecer modelos contractuales adecuados para la gestión eficiente de los Activos de Gran Experiencia en las empresas. Tendrán que ser modelos más flexibles y que permitan la posibilidad de reposicionar a estos trabajadores en puestos que faciliten la aportación de sus conocimientos y experiencia, en suma su criterio. El objetivo es garantizar la transferencia de este capital intangible a las futuras generaciones de la forma más eficiente posible.

La compatibilidad del trabajo por cuenta ajena con la percepción de la pensión de jubilación parece el camino más adecuado y ampliamente aceptado por empleadores y empleados. Para ello, y dado el papel primordial de la Administración, esta debe hacer posible el alineamiento de los intereses de las personas y las empresas e instrumentar de forma oportuna los cauces normativos necesarios.

Como vemos son muchos los retos a superar. Por primera vez en la historia va a ser posible tener cuatro generaciones diferentes de trabajadores conviviendo en las empresas. Esto añadirá riqueza a las empresas pero también complejidad. Se necesita por tanto adaptar los modelos de gestión de las personas a la nueva situación. Esta adaptación no supone un modo de discriminación positiva para determinados grupos de trabajadores por su pertenencia a un determinado grupo de edad o alguna otra circunstancia. Se trata de diseñar un modelo de gestión en el que todos los trabajadores encuentren su lugar y aporten lo mejor de sí mismos. Capacidades, conocimientos y valores diferentes entre sí pero, seguramente, todos ellos complementarios y valiosos para la empresa.

En esta línea, el estudio se ha planteado explorar una doble vía. Por una parte, se trata de analizar hasta qué punto y en qué condiciones los individuos están dispuestos a prolongar su vida laboral. Por otra, se trata de analizar la predisposición de las empresas para emplear por más tiempo a sus trabajadores de 50 o más años, especialmente en el entorno de la edad legal de jubilación.

Con este fin, se llevan a cabo dos encuestas, una a personas y otra a empresas del sector energético español. Las encuestas se desarrollan a lo largo de 2011. En el caso de los empleados se recogen 611 encuestas válidas<sup>1</sup>. En el caso de las empresas, las encuestas válidas son 31. Los resultados que se derivan del análisis de los datos son los que se muestran a continuación.

---

<sup>1</sup> Un análisis de las principales características de las muestras se puede consultar en el anexo I del trabajo



## 4. Resultados y Principales Conclusiones



## 4.1 Primeros Resultados: LAS PERSONAS

El trabajo intenta pulsar la realidad de los empleados en varios sentidos. Se trata de analizar cuáles son sus preferencias con respecto a la jubilación y analizar diferentes aspectos que pueden estar relacionados o pueden explicar estas preferencias. Entre estos aspectos están sus características personales (actitud frente al trabajo y autovaloración de su capacidad laboral), el trato que reciben por parte de la empresa y de sus compañeros de trabajo.

Por otra parte, se trata de estudiar qué políticas o iniciativas podrían poner en marcha las empresas con el objetivo de fomentar el deseo de los trabajadores de prolongar su vida laboral. En este punto se analiza la opinión que tienen los empleados acerca de la jubilación y las opciones contractuales más adecuadas para la prolongación de la vida laboral.

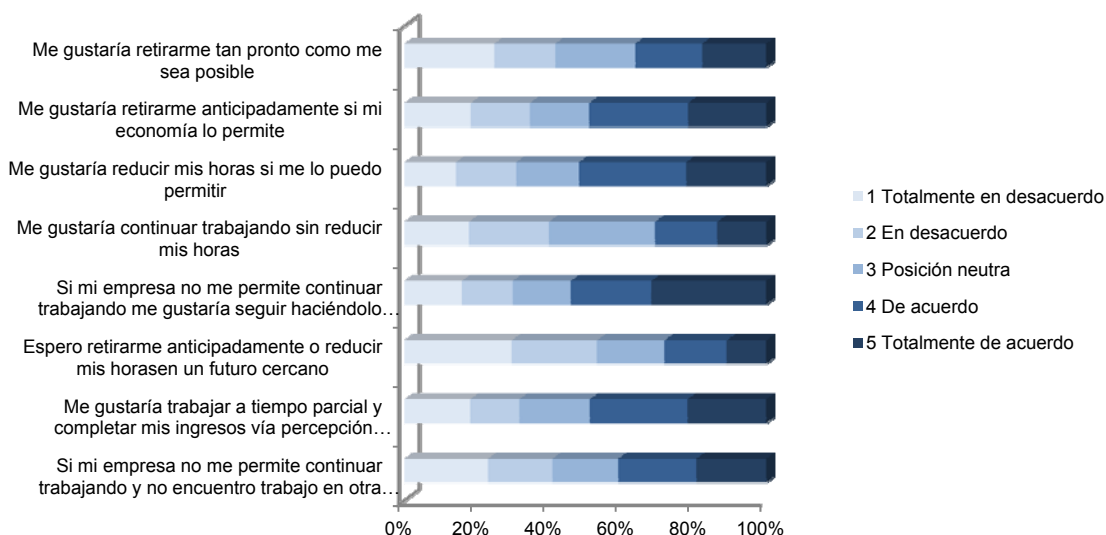
Con este objetivo se han encontrado varios aspectos que conviene destacar y que se muestran a continuación.

### POSTURA FRENTE A LA JUBILACIÓN

Un 36,16% de los encuestados manifiestan su preferencia por jubilarse lo antes posible. No obstante, las respuestas posteriores ponen de manifiesto que, más que el deseo de abandonar por completo la vida activa, los empleados quieren ganar tiempo libre. De este modo vemos como un 51,71% querría reducir sus horas de trabajo y un 48,76% estarían muy interesados en trabajar a tiempo parcial completando sus ingresos con la percepción parcial de su pensión.

Gráfico 1: Posición de los trabajadores frente a la jubilación

Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a su postura frente a la jubilación

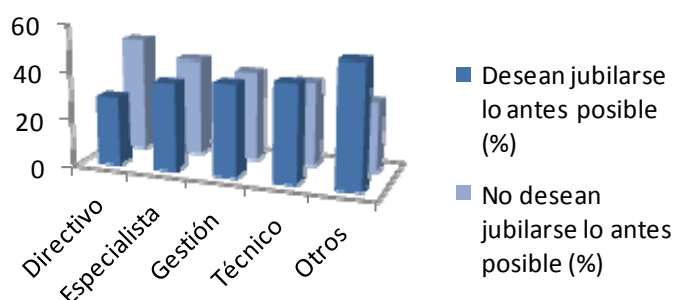


## Los directivos se muestran más dispuestos a prolongar su vida laboral que el resto de los grupos de trabajadores

Es de destacar también que un 40% de ellos se autoemplearían si no tuvieran ocasión de trabajar por cuenta ajena. Se han detectado diferencias significativas en lo que se refiere a las intenciones frente a la jubilación entre personas que desempeñan diferentes tipos de trabajo en la empresa. Así, se puede observar que las personas que realizan un trabajo directivo o especialista muestran un mayor interés por continuar en el empleo que el resto.

Como conclusión a todo lo comentado baste decir que el 48,92% de los encuestados manifiestan su voluntad de continuar trabajando y que declaran que valorarían positivamente cualquier adaptación que la empresa hiciera a sus circunstancias.

Gráfico 2: Posición frente a la jubilación por tipo de trabajo



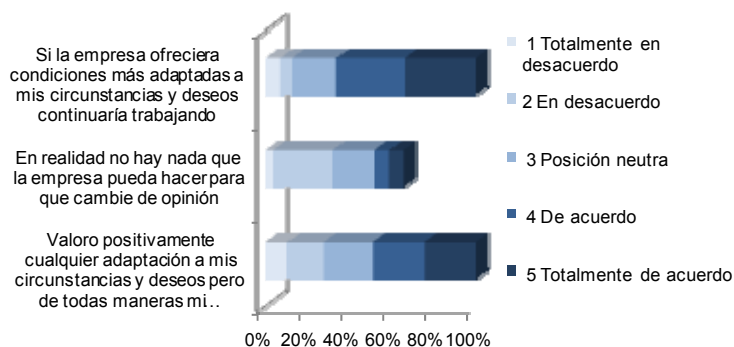
**El 40% de los encuestados se autoemplearía si no tuvieran la oportunidad de trabajar por cuenta ajena**

Gráfico

### 3: Posible cambio de su postura frente a la jubilación

Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a su posible cambio de postura frente a la jubilación

**El 48,92% de los encuestados manifiestan su voluntad de continuar trabajando**



## ACTITUD FRENTE AL TRABAJO Y AUTOVALORACIÓN

Son muchas las teorías que asocian el envejecimiento con la pérdida de seguridad del trabajador y con la pérdida de confianza del entorno más cercano (compañeros de trabajo o de grupo, empresa) hacia el trabajador. Por este motivo, y para analizar hasta qué punto esto es cierto en los trabajadores de la muestra, se realizan una serie de preguntas cuyo objetivo es valorar este extremo: en qué medida el trabajador se valora a sí mismo y se siente valorado por los demás actores de la empresa.

En este sentido, vemos como los trabajadores tienen una visión muy positiva de sí mismos y de su capacitación para el trabajo. Así, un 80,9% se confiesa interesado en continuar progresando en su carrera, un 89,2% se siente seguro de su capacidad para asumir nuevas funciones y un 93,5% se siente seguro de su capacidad para manejar trabajos complejos. Además de esto, muestran una actitud muy favorable a la adaptación a los posibles cambios que se puedan producir en su trabajo.

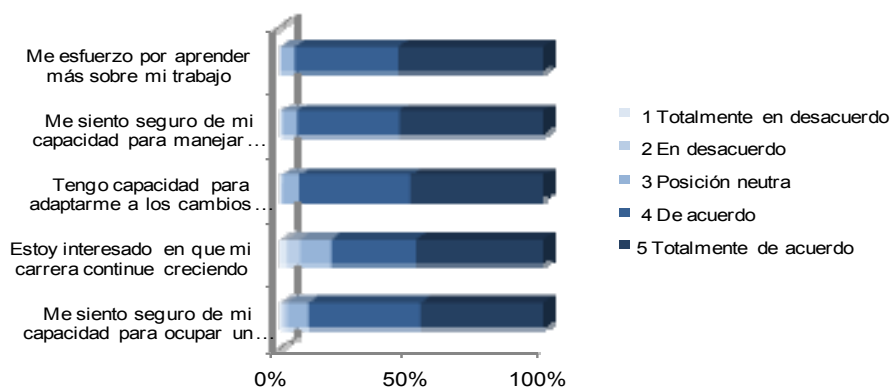
No obstante cuando se les plantea la posibilidad de tener que aceptar cambios profundos como, por ejemplo, la expatriación, el porcentaje de los que se declaran dispuestos baja al 38,3%.

Afirman tener un elevado nivel de compromiso con la empresa que se materializa en un fuerte sentimiento de pertenencia (71.4%) y de lealtad (72.8%) a la misma.

**[ Los trabajadores muestran su preferencia por el trabajo a tiempo parcial y se muestran interesados en hacer compatible esa modalidad con la percepción parcial de la pensión. ]**

Gráfico 4: Valoración de la Auto-eficacia

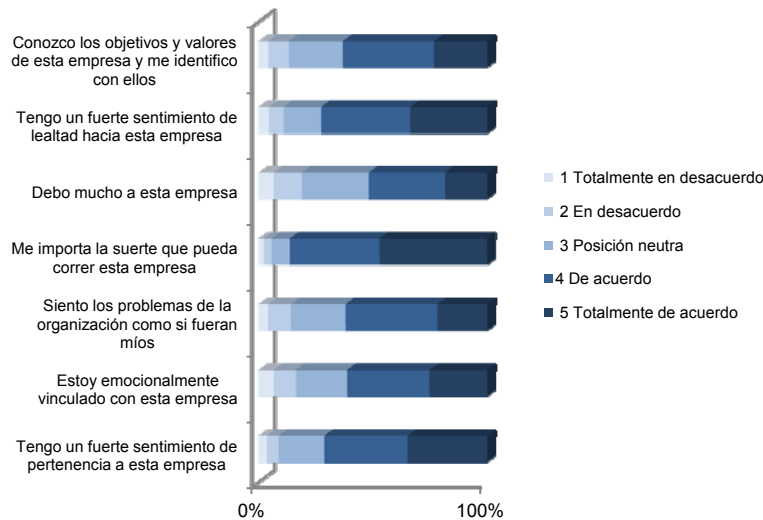
Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a su auto-eficacia



**Un 89,2% de los encuestados se siente seguro de su capacidad para asumir nuevas funciones**

Gráfico 5: Valoración del compromiso con la empresa

Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a su compromiso con la empresa actual

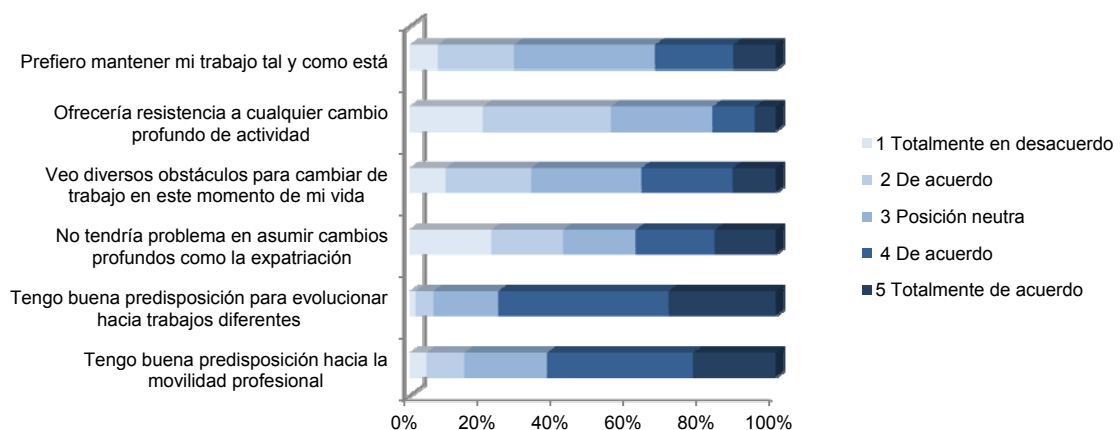


**Un 71,4%  
declaran tener  
un fuerte  
sentimiento  
de pertenencia  
a su empresa**

**Un 38,3% de los encuestados estaría  
dispuesto a aceptar la expatriación**

Gráfico 6: Valoración de la predisposición al cambio

Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a su disposición para aceptar cambios



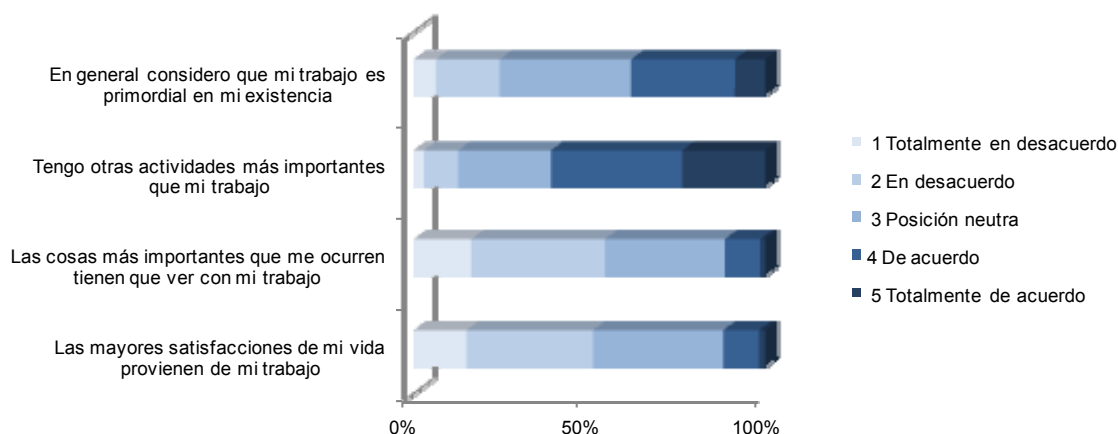


Como último aspecto a destacar en este bloque los encuestados declaran una baja centralidad del trabajo en sus vidas ya que el 60.9% de ellos declaran desarrollar en su vida personal aspectos y actividades que les proporcionan mayores satisfacciones que su actividad laboral y que, por lo tanto, consideran más importantes que su trabajo.

**El 75.8% de los encuestados se declara predispuesto a evolucionar hacia trabajos diferentes a los que desempeña en la actualidad.**

Gráfico 7: Centralidad del trabajo en su vida

Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a la importancia del trabajo en su vida



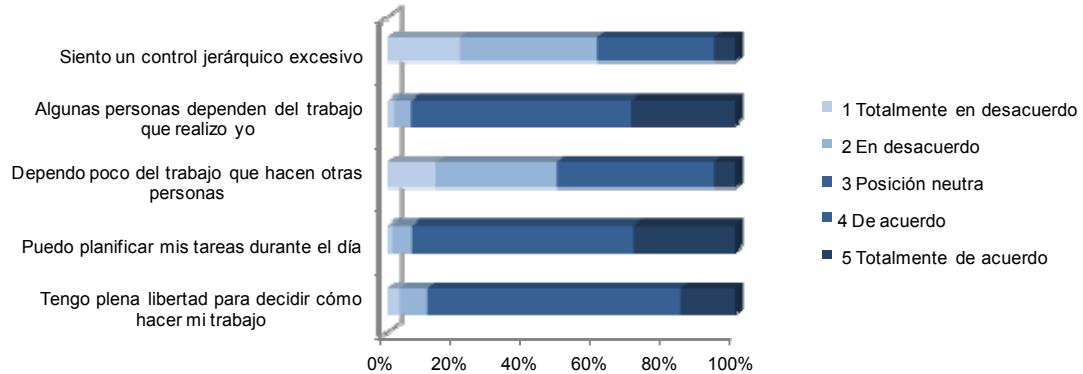
En otro orden de cosas, se muestran razonablemente satisfechos con la autonomía con la que hacen su trabajo, ya que un 78.6% dice tener libertad para planificar sus tareas durante el día y un 65.5% afirma tener plena libertad para decidir el modo en que hace su trabajo.

Un 81,9% de los encuestados afirman no querer que el contenido de su trabajo se estanque y esperan que su tarea les siga planteando un reto. En línea con el deseo expresado por los trabajadores, un porcentaje, en todos los casos superior al 80% declaran que su trabajo continua siendo un reto (con lo cual se cubren sus expectativas), que les obliga a actualizar sus conocimientos continuamente, y que les permite crecer profesionalmente. Por tanto, valoran también de manera muy positiva este aspecto.

**El 60,9% de los encuestados declaran una baja centralidad del trabajo en sus vidas**

Gráfico 8: Autonomía en el desarrollo del trabajo

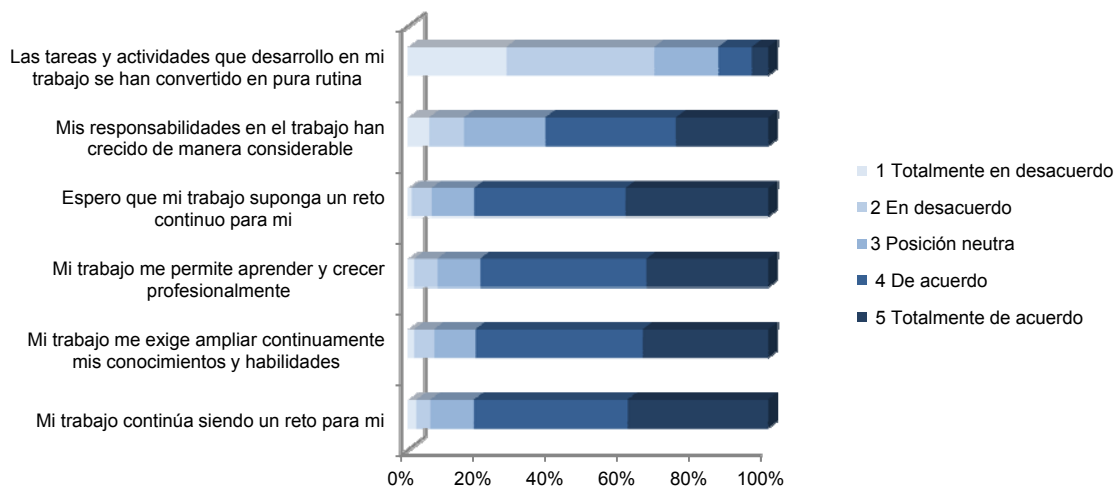
Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a la autonomía con la que desarrolla su trabajo



**Un porcentaje superior al 80% declaran que el trabajo que desarrollan continua siendo un reto para ellos**

Gráfico 9: Contenido del trabajo

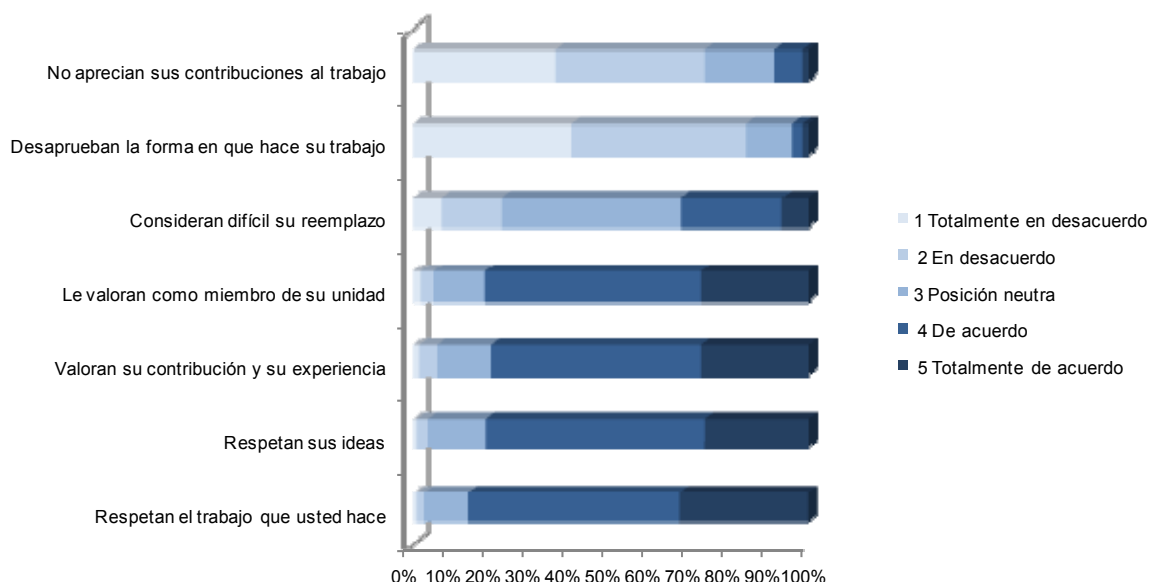
Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes al contenido de su trabajo



Un porcentaje en todo caso superior al 80% considera que los compañeros más próximos o los miembros de su grupo respetan su trabajo, sus ideas, su contribución y su experiencia. Se sienten valorados como miembros de sus unidades.

Gráfico 10: Relación con los miembros de su grupo o compañeros

Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a su relación con los miembros de su grupo o sus compañeros más próximos



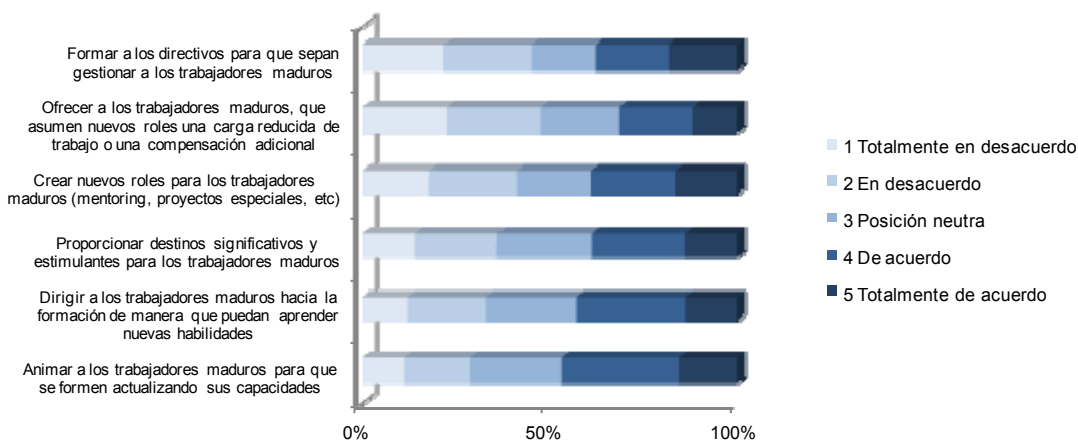
De igual manera, los encuestados se sienten valorados por sus empresas. Un 65% de ellos declaran que su empresa valora su contribución y un 58,1% afirman que sus empresas consideran sus objetivos, valores y opiniones con seriedad. No obstante, un nada despreciable porcentaje del 39,6% afirman que si su empresa les pudiera sustituir por otro trabajador con un salarios más bajo, lo haría sin dudar.

Cuando se trata de valorar el nivel de respeto percibido de la organización, las respuestas de los encuestados son menos entusiastas. Porcentajes de entre el 40% y el 50% consideran que la empresa apoya a los trabajadores maduros en lo que se refiere a su formación. No obstante, en lo referente a la posibilidad de que estos trabajadores asuman roles como la mentoría o asesoría, acordes con su experiencia, o que se les proporcionen destinos estimulantes, las valoraciones son más bajas y, en ningún caso llegan al 40%.

**Un porcentaje superior al 80%  
consideran que sus compañeros  
respetan su contribución al trabajo**

Gráfico 11: Respeto percibido de la organización

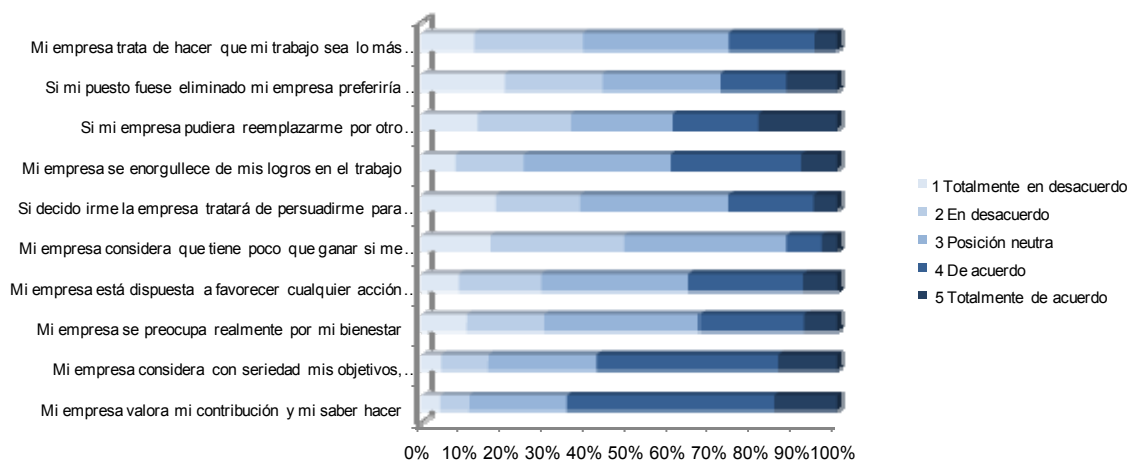
Indique en qué medida cumple su empresa con las siguientes funciones (respeto percibido de la organización)



**Entre el 40 y el 50% consideran que la empresa apoya a los trabajadores maduros en lo que se refiere a la formación**

Gráfico 12: Apoyo recibido por parte de la empresa

Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes al apoyo que recibe de su empresa





Se pide a los trabajadores que valoren la actuación de la empresa en lo que se refiere al trato y a las oportunidades que esta ha ofrecido y ofrece a los trabajadores maduros.

En este sentido, vemos como un 52,1% de los trabajadores opina que en su empresa es normal que se trate de igual manera a los trabajadores maduros y a los jóvenes. Un 55,2% opina que, en esta misma línea, la empresa también es ecuatoria a la hora de repartir las oportunidades de formación y no aprecian discriminación por edad en este aspecto.

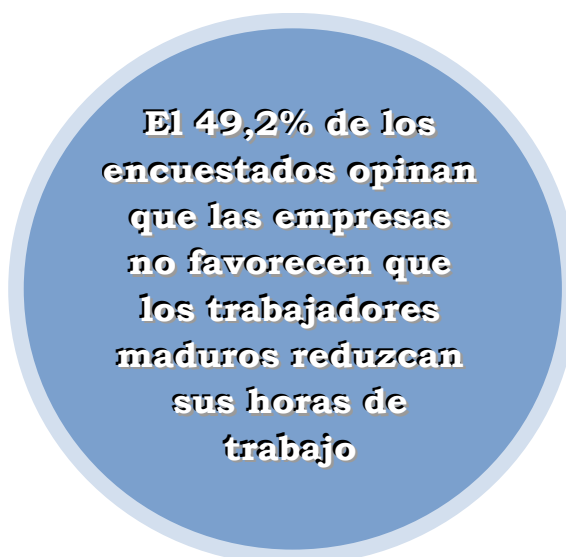
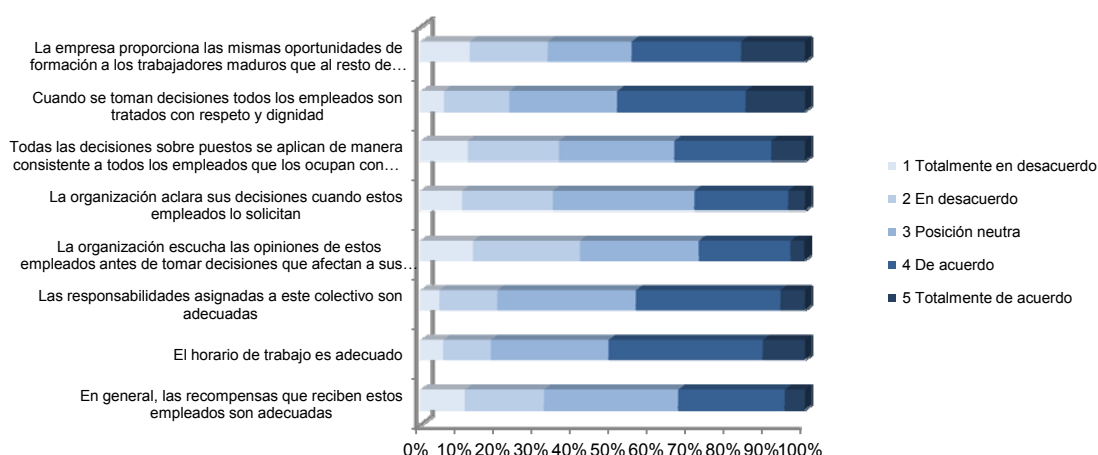


Gráfico 13: Trato recibido por los trabajadores maduros

Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a la forma en que su empresa trata a los trabajadores maduros



Un 44% de los encuestados consideran que las responsabilidades asignadas a este colectivo son adecuadas y un 48,9% afirman que todos los trabajadores de la empresa son tratados con respeto y dignidad.

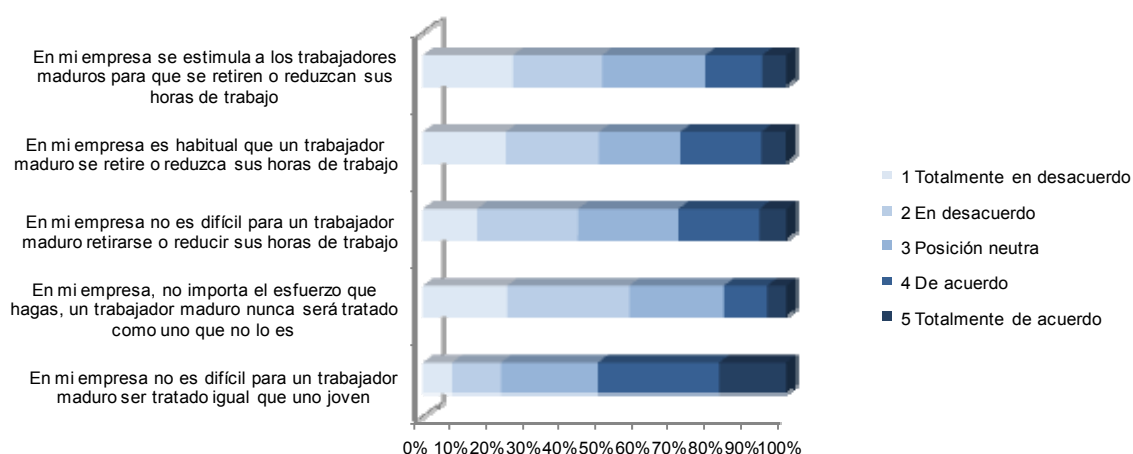
En lo referente a la actuación de la empresa como motor e impulsora de la reducción de jornada o la prejubilación de los trabajadores, vemos que el 49.2% de los encuestados opinan que sus empresas NO estimulan estas situaciones. Es decir, no favorecen que los trabajadores maduros se jubilen o reduzcan sus horas de trabajo. No obstante, un 41,9% de los encuestados opina que sus empresas no han prestado la suficiente atención al mantenimiento del empleo de los trabajadores maduros

**Un porcentaje superior al 60% piensa que sus posibilidades de seguir progresando en la empresa son muy escasas**

**Un porcentaje cercano o superior al 50%, según los casos, consideran que las empresas son ecuanímes en lo que se refiere al trato de los empleados AGE frente a empleados más jóvenes**

Gráfico 14: Gestión de la edad en la empresa

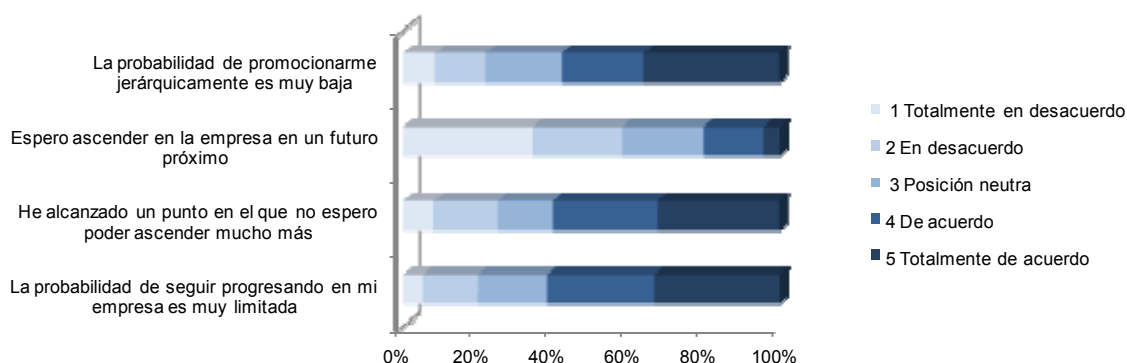
Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a la gestión de la edad en su empresa



No obstante y a pesar de no sentirse marginados en sus empresas, un porcentaje superior al 60% no espera tener posibilidades de promoción en sus trabajos (aunque en este sentido, dado el elevado número de individuos de la muestra que ya ocupan cargos directivos, podemos hablar de la existencia de un cierto sesgo).

Gráfico 15: Expectativas de promoción jerárquica

Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a sus expectativas de promoción jerárquica.



## POLITICA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA Y PREDISPOSICIÓN A PROLONGAR LA VIDA LABORAL

Entre las opciones de flexibilización del trabajo que se plantean a los trabajadores, las más valoradas son aquellas que suponen una reducción de la jornada laboral o una flexibilización de horarios o de espacios (teletrabajo).

Gráfico 16: Opciones de trabajo flexible y retraso de la jubilación

Indique hasta qué punto el hecho de que su empresa le ofreciera la posibilidad de disfrutar de alguna/s de las siguientes opciones de trabajo flexible podrían afectar a su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar su jubilación

### Grado de acuerdo

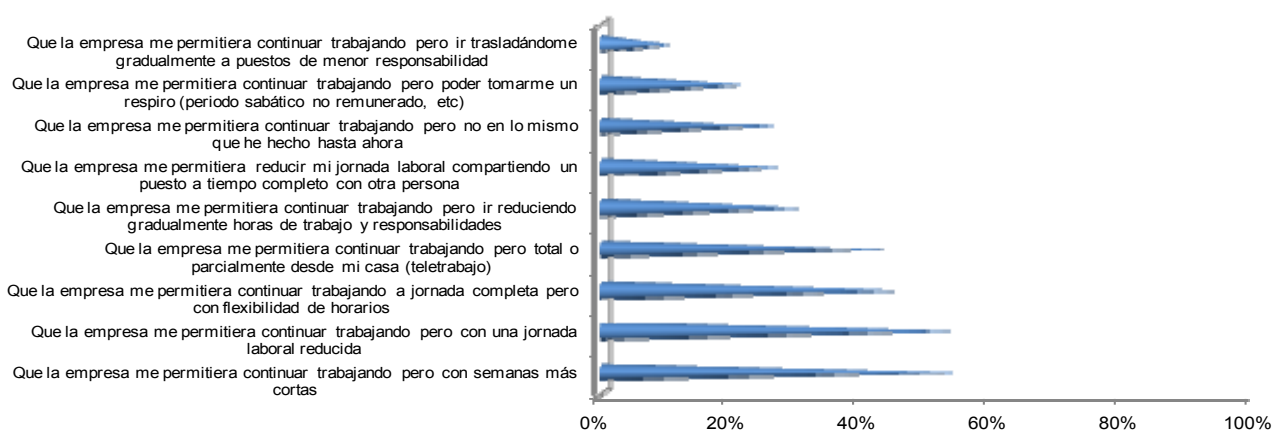
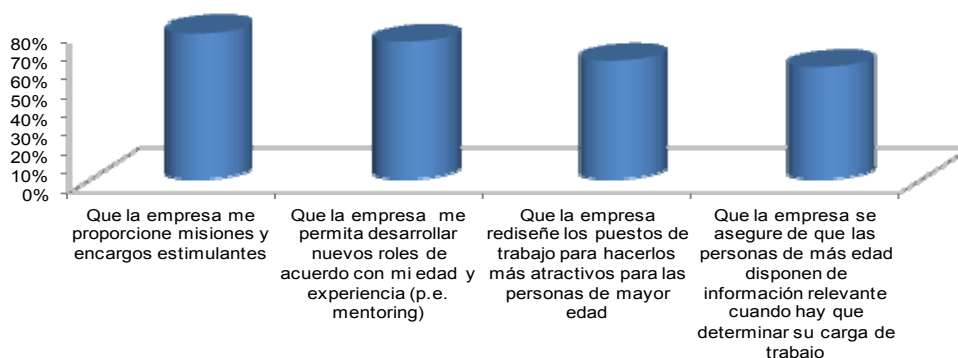


Gráfico 17: Diseño del trabajo y retraso de la jubilación

Indique hasta qué punto el hecho de que su empresa le ofreciera la posibilidad de disfrutar de alguna de las siguientes opciones de diseño del trabajo podría afectar a su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación

### Grado de acuerdo



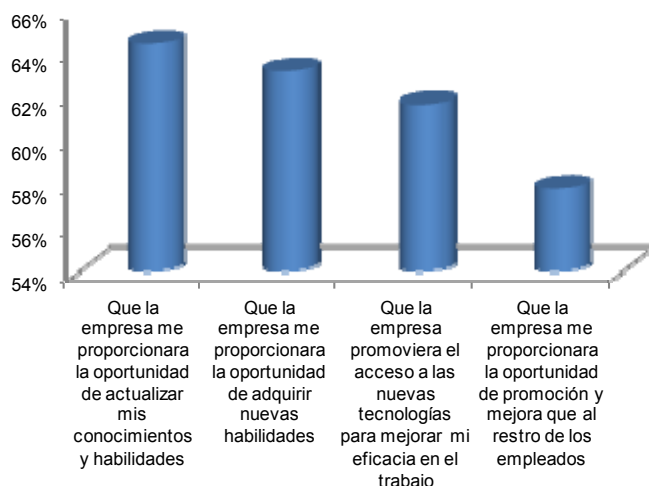
Consideran también importante desde el punto de vista de la prolongación de la vida laboral, que su trabajo sea estimulante y significativo y que se les permita desarrollar tareas de mentoría y asesoramiento acordes con su experiencia y conocimientos.

Alrededor de dos tercios de los encuestados valoraría muy positivamente que la empresa le ofreciera posibilidades de formación.

Gráfico 18: Oportunidades de formación y retraso de la jubilación

Indique hasta qué punto el hecho de que su empresa le ofreciera la posibilidad de disfrutar de alguna de las siguientes oportunidades de formación podría afectar a su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación

### Grado de acuerdo



En lo que se refiere a la posibilidad de aumentar las recompensas, y en línea con lo que se ha comentado anteriormente, los trabajadores valoran más los incrementos en vacaciones y tiempo libre que el incremento de la remuneración económica. La mejora de las prestaciones sociales en forma de programas de mantenimiento y mejora de la salud y la posibilidad de poder seguir contribuyendo a los sistemas de pensiones privados de la empresa si se continua trabajando más allá de la edad de jubilación, son importantes para entre un 55% y un 60% de los encuestados.

Por último cualquier iniciativa que promueva la mejora del reconocimiento y el respeto por el grupo de trabajadores maduros tendrá un impacto positivo en su deseo de permanecer en el empleo por más tiempo.

Las **cinco medidas más valoradas** por los trabajadores como **incentivos para prolongar su vida laboral** son:

1. Que la empresa les proporcione **misiones y encargos relevantes**.
2. Que la empresa les proporcione **vacaciones y tiempo libre adicional**.
3. Que se reconozca su **papel como transmisores de conocimiento** a los más jóvenes.
4. Que se les permita **realizar mentorías, asesoramientos, etc.**
5. Que la empresa muestre su **agradecimiento por el trabajo bien hecho**.



Gráfico 19: Opciones de compensación y retraso de la jubilación

Indique hasta qué punto el hecho de que su empresa le ofreciera la posibilidad de disfrutar de alguna de las siguientes opciones de compensación podría afectar a su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación.

### Grado de acuerdo

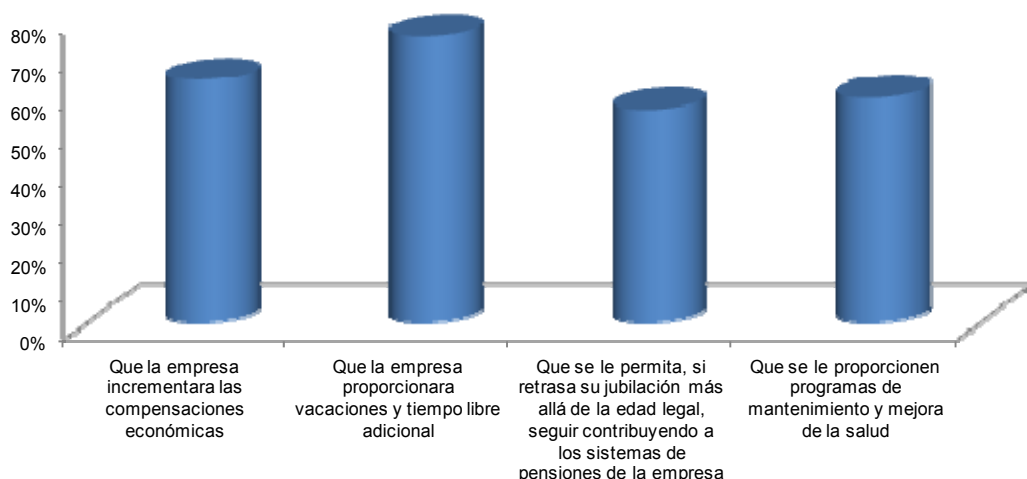
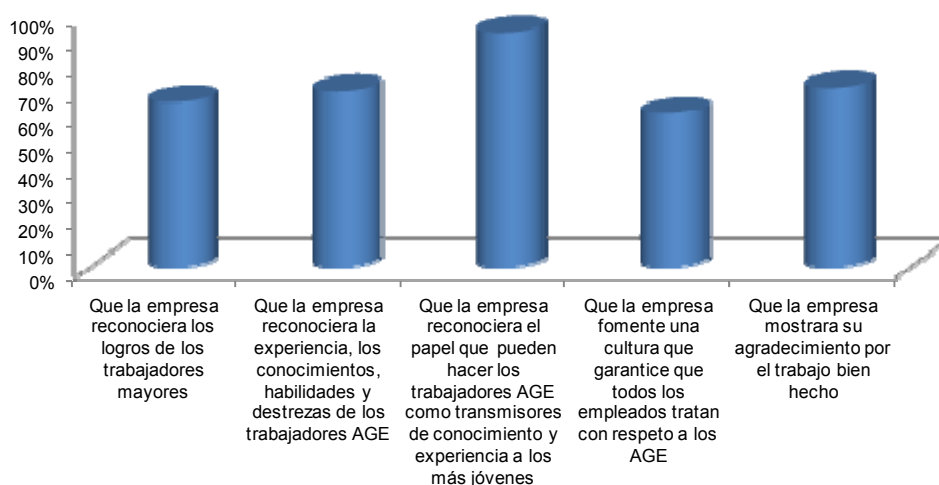


Gráfico 20: Reconocimiento por parte de la empresa y retraso en la jubilación

Indique hasta qué punto el hecho de que su empresa mostrara alguna de las siguientes actitudes de reconocimiento podría afectar a su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación.

### Grado de acuerdo

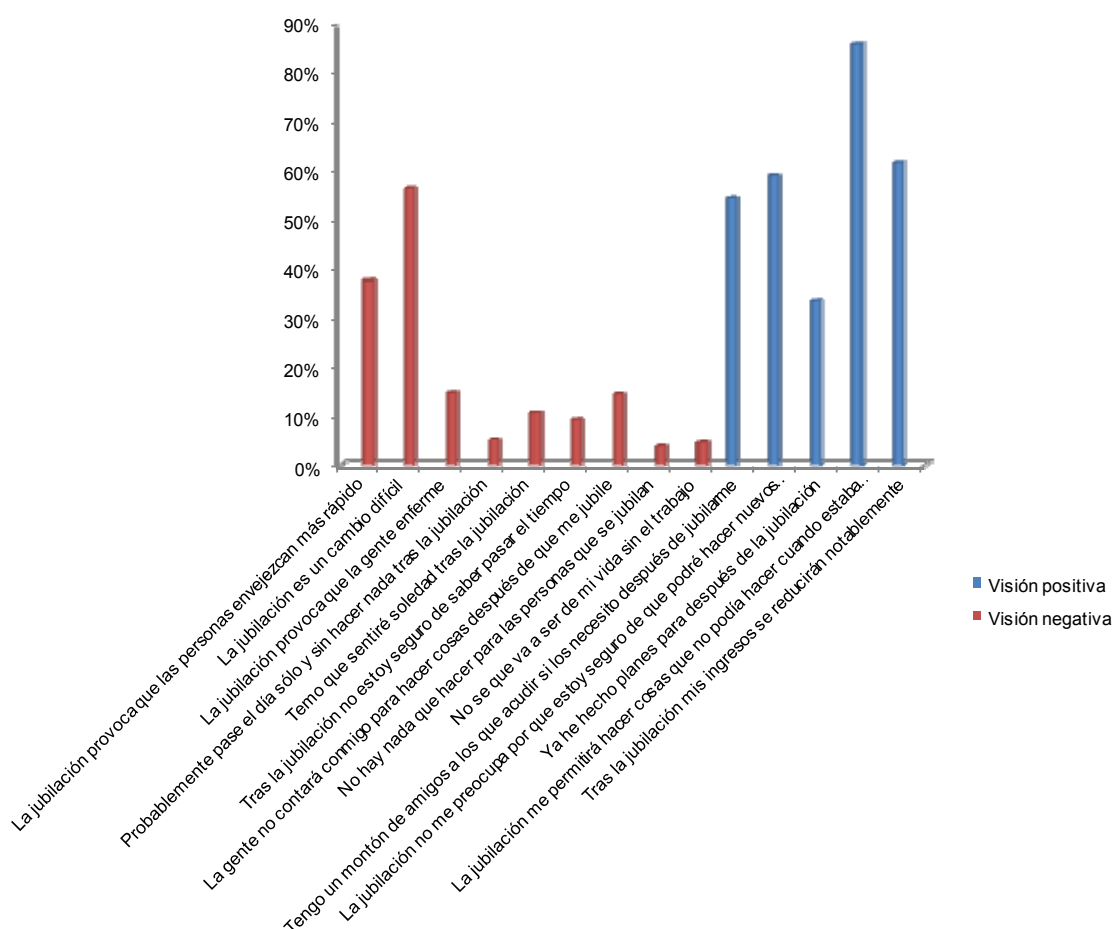


## VALORACIÓN DE LA JUBILACIÓN Y DE LAS OPCIONES CONTRACTUALES PARA LA PROLONGACIÓN DE LA VIDA LABORAL

Más de la mitad de los encuestados considera que la jubilación supone un cambio difícil y asumen que sus ingresos se verán mermados. No obstante, a pesar de eso, la valoran como una situación positiva en la que podrán desenvolverse sin dificultades y para la que cuentan con una red social de apoyo suficiente.

Gráfico 21: Valoración del momento posterior a la jubilación

Indique hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas al momento posterior a la jubilación.



Preguntados por las opciones contractuales que deberían aplicarse a los trabajadores que decidan continuar trabajando más allá de los 65 años, cerca de un 85% opinan que las opciones contractuales ya existentes no son útiles para esta situación específica.

**En opinión del 82,97% de los encuestados trabajar más allá de la edad de jubilación debería ser un acto voluntario y sólo tendría sentido cuando lo desearan tanto el trabajador como la empresa (75,28%)**

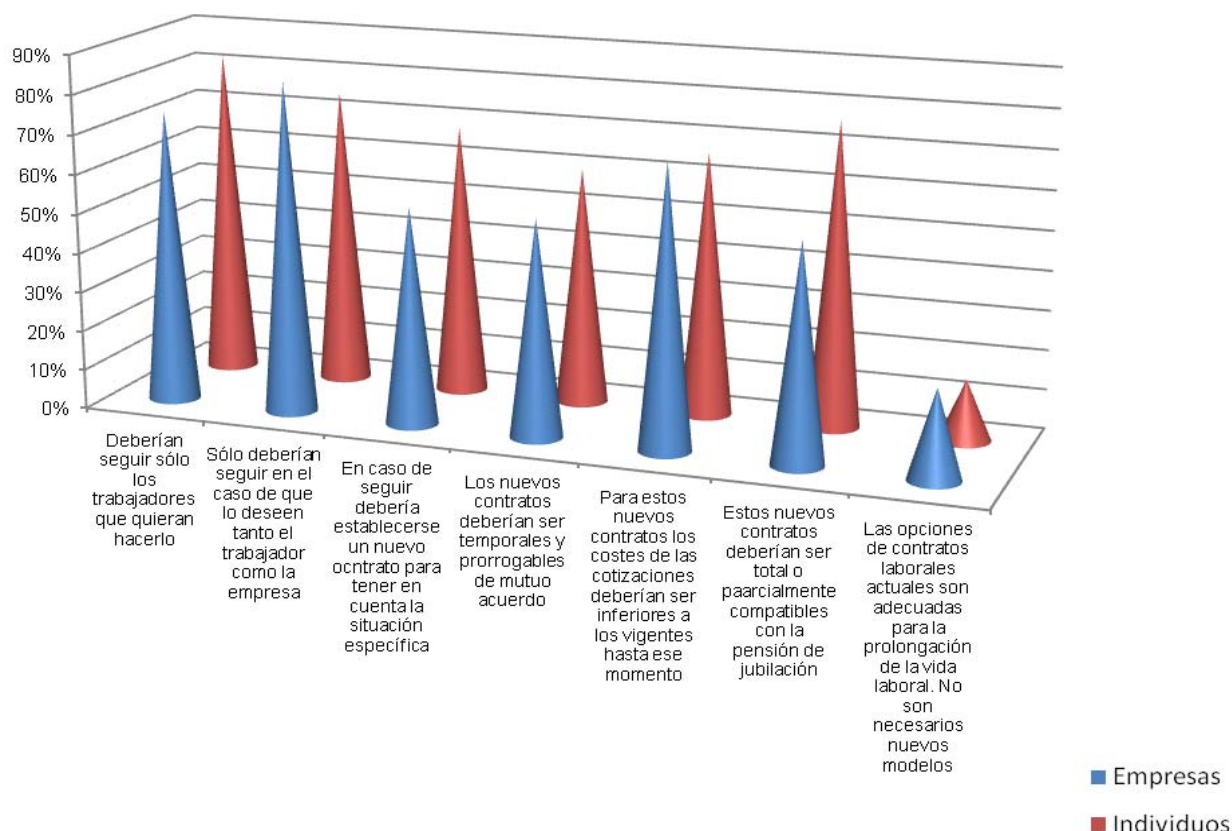
Un 76,91% consideran que estos contratos deberían ser total o parcialmente compatibles con la percepción de la pensión generada hasta ese momento por el empleado.

Entorno a un 68% de los trabajadores opinan que una vez alcanzados los 65 años y, en el caso de que ambos así lo desearan, trabajador y empresa deberían dar por finalizada su situación contractual anterior para dar paso a una nueva, acorde con la situación específica.

Una de las principales características que debería tener este nuevo contrato es su temporalidad y su carácter renovable de mutuo acuerdo.

Gráfico 22: La prolongación de la edad efectiva de jubilación más allá de los 65 años: valoración de las propuestas

La prolongación de la edad efectiva de jubilación por encima de los 65 años debería llevarse a cabo teniendo en cuenta alguna/s de las siguientes propuestas.



Por último, dos tercios de los encuestados opinan que las cotizaciones asociadas a estos nuevos contratos deberían ser más bajas que las correspondientes a los contratos anteriores.

## 4.2 El Punto de Vista de las EMPRESAS

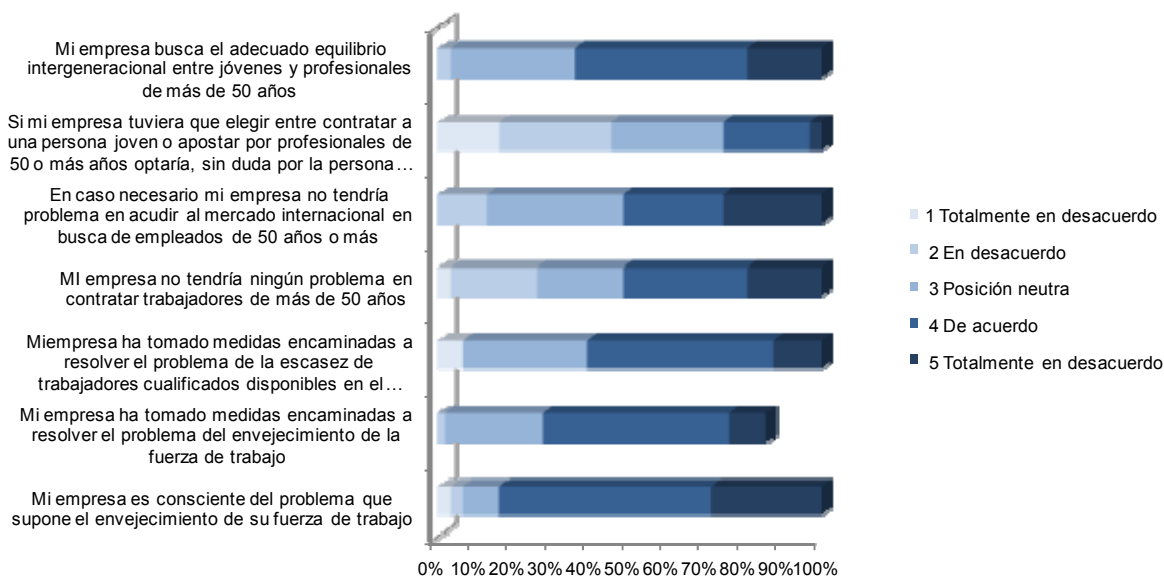
Se desarrolla en paralelo una encuesta a empresas del sector que tiene como objetivo analizar hasta qué punto las empresas son conscientes del envejecimiento de la fuerza de trabajo y de cómo les puede afectar. También se intenta profundizar en dos aspectos: *cómo valoran las empresas a sus empleados maduros, y qué medidas estarían dispuestas a adoptar para retenerlos*. Los resultados obtenidos y las principales conclusiones que se derivan de ella se presentan a continuación:

### VALORACIÓN DE LA SITUACIÓN INICIAL

El 83,86% de las empresas afirman ser conscientes del problema que el envejecimiento de la fuerza de trabajo les puede suponer, aunque sólo un 61% de ellas han tomado medidas encaminadas a resolver el problema de la escasez de trabajadores cualificados que tendrán que afrontar en un futuro no lejano.

Gráfico 23: Gestión de la edad en la empresa

Indique hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a la gestión de la edad en su empresa



Al contrario de lo que viene siendo lo habitual en la mayoría de los sectores, las empresas afirman que no tendrían ningún problema en contratar a personas mayores de 50 años. En esta misma línea, un 45,15% de las empresas afirman que no apostaría incondicionalmente por la contratación de profesionales jóvenes sobre la de profesionales mayores de 50 años. Es más, un 64,51% de las empresas afirman buscar el adecuado equilibrio intergeneracional en la composición de sus plantillas.

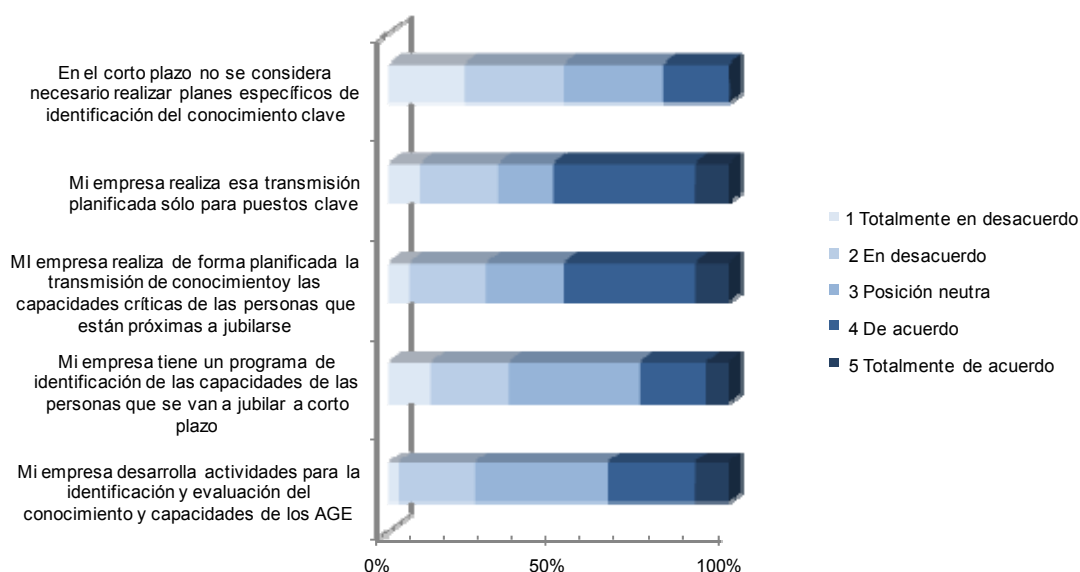
**El 83,86% de las empresas afirman ser conscientes del problema que supone el envejecimiento de la fuerza de trabajo.**

**El 80,63% de las empresas afirman planificar la cobertura de los puestos relevantes que quedan vacantes por la próxima jubilación de sus ocupantes.**

A pesar de que el porcentaje de empresas que se declaran conscientes del problema del envejecimiento es elevado, tan sólo un 35,47% desarrolla actividades para la identificación y evaluación del conocimiento y las capacidades de las personas mayores de 50 y tan solo un 25,8% hacen ese seguimiento para las personas que están cercanas a la jubilación. No obstante un 48% dice realizar de forma planificada la transmisión del conocimiento de las personas que se van a jubilar y un porcentaje algo más elevado (51,6%) dicen hacer esta transmisión planificada tan sólo para puestos clave.

Gráfico 24: Gestión del conocimiento en la empresa

Indique hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a la gestión del conocimiento en su empresa



## VALORACIÓN DE LAS DIFERENTES ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

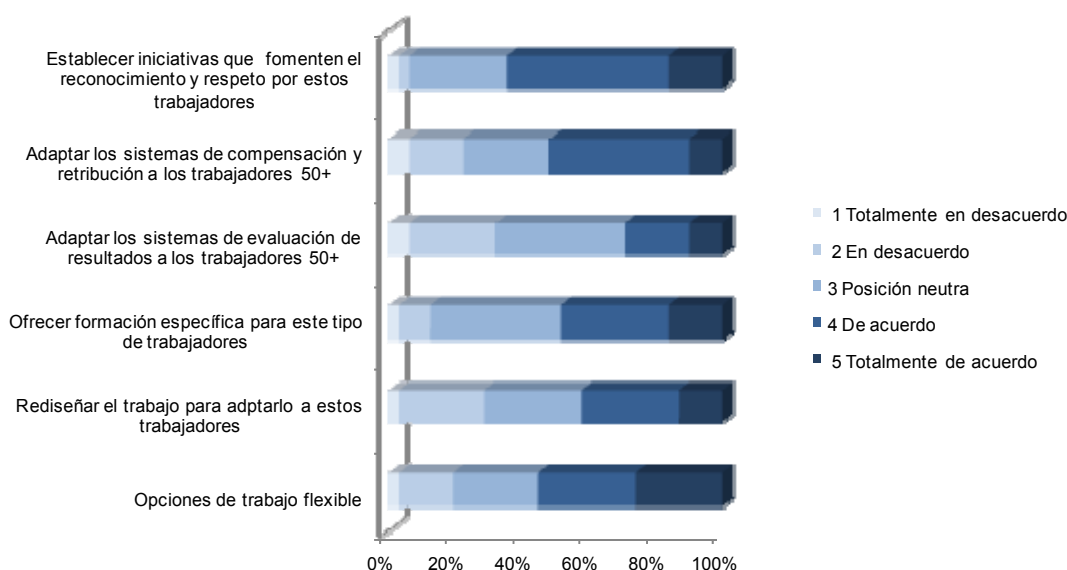
Se pide a las empresas que valoren un conjunto de estrategias de gestión de recursos humanos y, en concreto, hasta qué punto estarían dispuestos a utilizarlas con el fin de retener en el empleo a los trabajadores de 50 o más años como forma de prevenir la pérdida de capacidades y conocimiento que suponen las prejubilaciones y jubilaciones anticipadas.



En este sentido podemos apreciar una respuesta bastante positiva en todas las opciones que se ofrecen a las empresas. Un 64,5% de ellas estarían dispuestas a poner en marcha políticas de fomento del respeto y el reconocimiento de estos trabajadores, un 54% estaría dispuesta a considerar opciones de flexibilización del trabajo, Un 51,6% se muestra dispuesta a reconsiderar y adaptar los sistemas de retribución de estos trabajadores y un 48,37% estarían dispuestas a ofrecer formación específica para este grupo de empleados. Otras opciones como el rediseño del trabajo para adaptarlo a los AGE y la adaptación de los sistemas de evaluación para este grupo tienen menor aceptación (41% y 29% respectivamente).

Gráfico 25: Estrategias para la retención de trabajadores AGE

Si la evolución del mercado laboral obligara a la empresa a desarrollar estrategias para retener a los trabajadores con edad superior a 50 años, indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas



Cuando se solicita a las empresas que entren a valorar políticas específicas dentro de cada una de las grandes estrategias marcadas anteriormente, nos encontramos con que las políticas más aceptadas son, con diferencia las relacionadas con la formación de estos trabajadores. De este modo las empresas se muestran dispuestas a promover el acceso de estos trabajadores a las nuevas tecnologías (90,32%), a darles la oportunidad de actualizar sus conocimientos o adquirir otros nuevos (80,64% y 77,41% respectivamente).

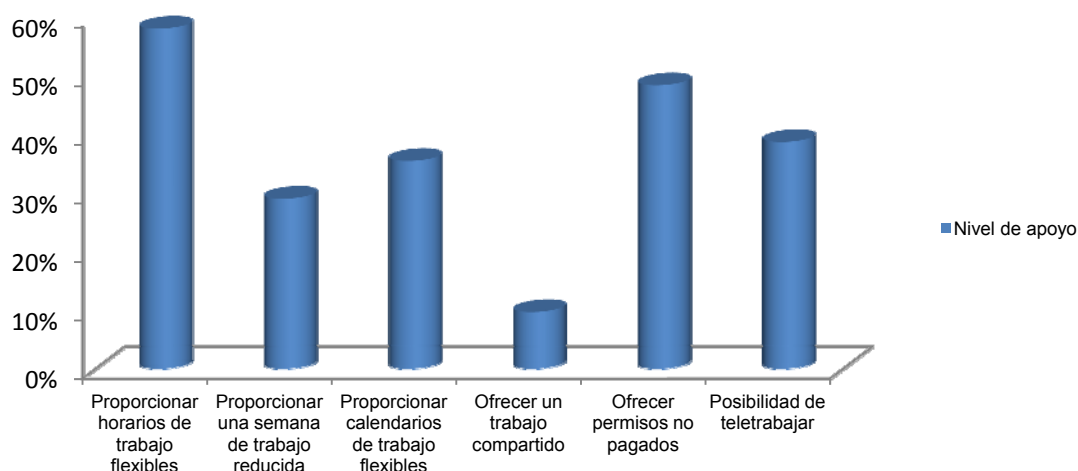
Las empresas no sienten la necesidad de que los trabajadores mayores de 50 años empiecen a trasladarse a puestos menos estresantes o exigentes físicamente, tan sólo un 9,67% es favorable a esta opción.

**En todo momento, las empresas se muestran mayoritariamente favorables a dar a los trabajadores AGE las mismas oportunidades de promoción y mejora que a los jóvenes (70,96%).**

Tampoco se aprecia especialmente la necesidad de crear puestos especialmente diseñados para el aprovechamiento de las capacidades y conocimientos acumulados por los AGE a lo largo de su vida profesional (como puestos mentores, asesores, etc). Menos de un tercio de las empresas valoran positivamente esta opción. Si parece importante para el 58,05% de las empresas que los trabajos que realizan estos trabajadores sean estimulantes y significativos.

Gráfico 26: Valoración de las distintas opciones de trabajo flexible

Dentro de la estrategia de aplicación de opciones de trabajo flexible, indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas para los trabajadores 50+



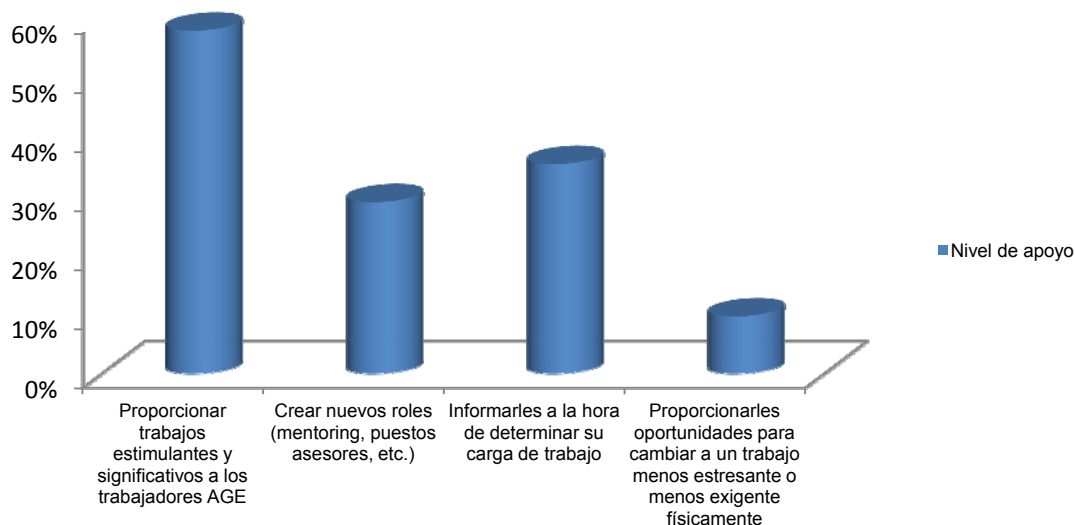
**Trabajadores y empresas coinciden en la valoración positiva de la flexibilidad de horarios y de espacios (teletrabajo). Mientras la empresa se muestra favorable a la concesión de permisos no pagados los trabajadores, mayoritariamente, rechazan esta opción.**

Dentro de la estrategia de flexibilización del trabajo las tres políticas más aceptadas por las empresas son: la flexibilización de horarios (58,05%), ofrecer permisos no pagados (48,38%) y permitir que los empleados trabajen total o parcialmente desde casa (38,7%). La mayor parte de las empresas rechazan la posibilidad de que dos personas compartan un trabajo a tiempo completo. En concreto sólo un 9,67% de las empresas estarían dispuestas a poner en marcha esta política.

En el ámbito de la estrategia de evaluación de resultados, las empresas no ven la necesidad de que se establezcan estándares de valoración específicos para los trabajadores AGE (tan sólo el 9,67% de ellas están de acuerdo con este planteamiento) y tampoco se muestran de acuerdo con hacer un programa de seguimiento de resultados a partir de los 45 años (16,12% de apoyo). Si sienten, por el contrario la necesidad de que los trabajadores maduros tengan información sobre sus resultados y defienden mayoritariamente (74,19%) que ese feedback se proporcione de forma positiva y motivante.

Gráfico 27: Valoración de las adaptaciones en diseño del trabajo

Dentro de la estrategia de aplicación de opciones de diseño del trabajo, indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas para los trabajadores 50+



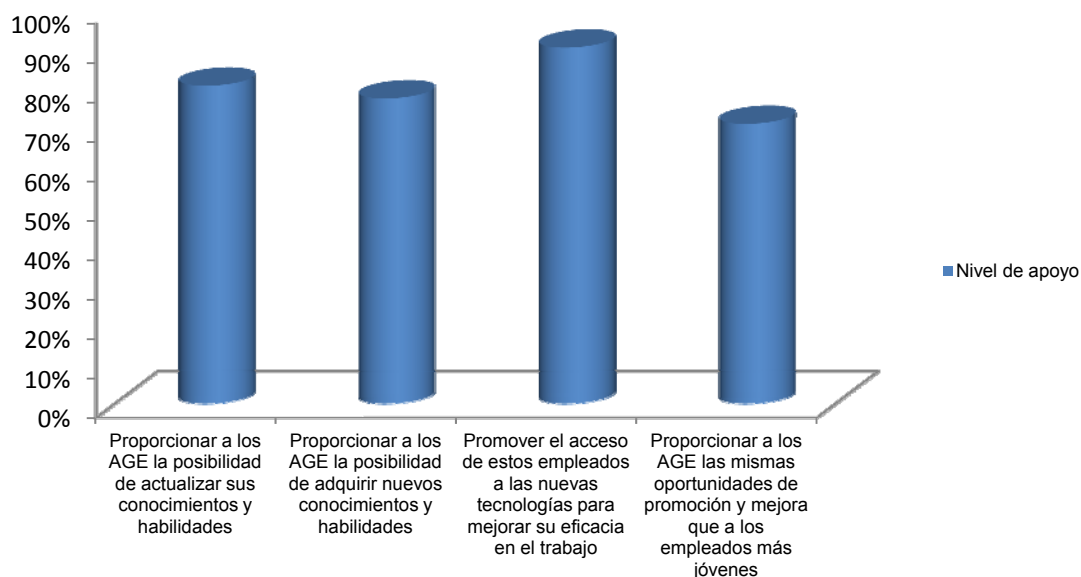
Las diferentes políticas que se contemplan dentro de la estrategia de adaptación de los sistemas de compensación a la idiosincrasia de los mayores no obtienen un gran apoyo en ningún caso. La política más valorada de entre las propuestas es la que se refiere a la mejora del estatus social interno y el reconocimiento de estos trabajadores (que recibe el apoyo del 45,15% de las empresas).

**El apoyo de las empresas a las opciones de formación de los empleados AGE como estrategia de retención, supera en gran medida la importancia que los mismos empleados le otorgan como incentivo para la prolongación de la vida laboral.**

También en un 35,47% de los casos se muestran favorables a mejorar las prestaciones sociales en forma de programas de mejora y mantenimiento de la salud para estos trabajadores. Medidas como el incremento de compensaciones económicas, la ampliación de los periodos de vacaciones o tiempo libre y los incentivos no económicos para continuar trabajando obtienen valoraciones positivas de un porcentaje inferior al 25% de las empresas, en concreto 6,44%, 22,57% y 22,57% respectivamente.

Gráfico 28: Valoración de las opciones de formación

Dentro de la estrategia de formación de los empleados 50+, indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas.



**Individuos y empresas coinciden en la importancia del contenido del trabajo que debe ser estimulante y significativo. Difieren, sin embargo, en la importancia de permitir a los AGE realizar trabajos de mentoría y asesoramiento que es una opción muy valorada por los empleados (por encima del 70%), mientras que en las empresas el apoyo conseguido se sitúa por debajo del 40%**

Gráfico 29: Valoración de las opciones de evaluación de resultados

Dentro del proceso de evaluación de resultados, indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas.

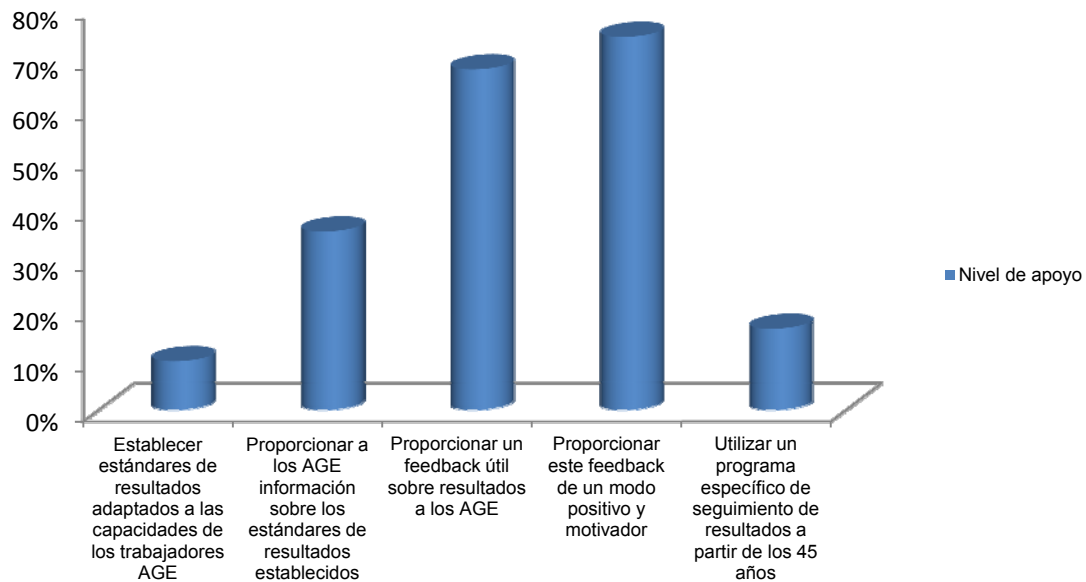
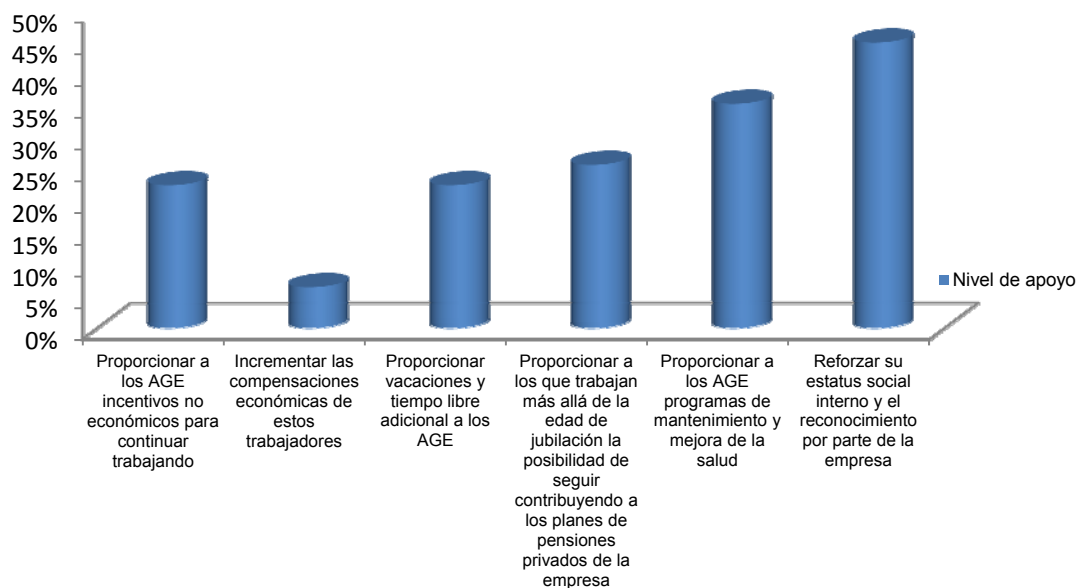


Gráfico 30: Valoración de las opciones de adaptación de los sistemas de compensación

Dentro de la estrategia de compensación, indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas para los trabajadores 50+



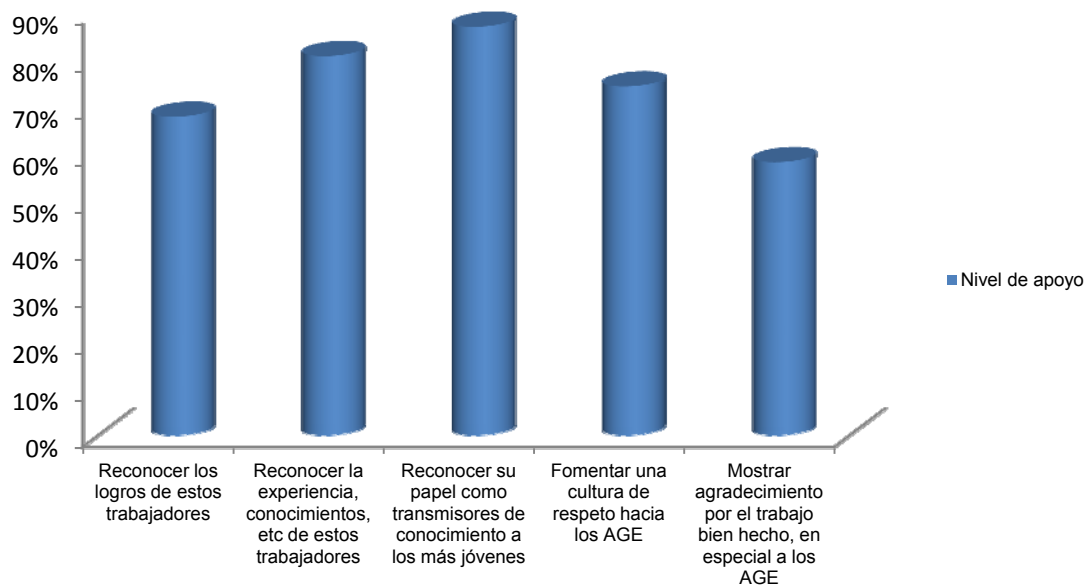
**En lo referente a las políticas de compensación existen serias diferencias entre trabajadores y empresas, ya que los primeros valoran sobre todo el incremento del tiempo libre y de las compensaciones económicas mientras que las empresas rechazan, en gran medida esas opciones y priman el reconocimiento y la mejora del estatus social de los AGE.**

Las medidas propuestas en el ámbito de la estrategia de fomento del respeto y el reconocimiento de estos trabajadores reciben un apoyo mucho más entusiasta por parte de las empresas.

Así un 86,86% de las empresas se muestran partidarias de reconocer el papel de los AGE como transmisores de conocimiento y experiencia a los más jóvenes, un 80,63% apuestan por reconocer los logros, la experiencia y conocimientos de estos trabajadores y un 74,18% afirman ser partidarias de fomentar una cultura de respeto a estos trabajadores.

Gráfico 31: Valoración de las medidas de promoción del reconocimiento de los AGE

Dentro de la estrategia de reconocimiento y respeto hacia los empleados 50+, indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas





## VALORACIÓN DE LOS TRABAJADORES 50+ EN LA EMPRESA

Se pide a la empresa que valore los motivos por los cuales cree que los trabajadores AGE son útiles a la empresa (si esa es su opinión) y que valore igualmente cuáles son los motivos que sostienen su opinión de que son fácilmente sustituibles (si este es el caso).

Los resultados muestran que, en general, la empresa valora positivamente a los AGE. Entre los aspectos que se atribuyen a estos trabajadores y que justifican esa valoración están los siguientes: su amplio conocimiento del negocio, la importante credibilidad de la que gozan en su campo que les otorga capacidad de influencia y su amplia gama de contactos (100%, 93,53% y 77,41% de apoyo respectivamente). Otros valores importantes que se atribuyen a estos trabajadores son el buen juicio y comportamiento ético (64,54%), la capacidad para la toma de decisiones y el compromiso con los objetivos organizativos (61,28%) y la perspectiva de servicio al cliente (54,83%).

La valoración positiva que las empresas hacen de sus empleados de mayor edad queda reforzada por el hecho de que cuando se les pide que puntúen aspectos que justificarían la facilidad de sustitución de estos trabajadores el nivel de apoyo de las empresas no sobrepase el 13% en ninguno de ellos.

**Las empresas valoran muy positivamente la utilidad de sus empleados AGE y aprecian especialmente su amplia experiencia y conocimiento del negocio y su enorme credibilidad en su campo.**

Gráfico 32: Motivos de la utilidad de los empleados AGE para la empresa

Indique su grado de acuerdo con las siguientes sentencias que afirman que los empleados de 50 o más años son útiles a la empresa a pesar de su edad por que tienen:



Gráfico 33: Motivos que justifican la facilidad para sustituir a los AGE en la empresa

Indique su grado de acuerdo con las siguientes sentencias que afirman que los empleados de 50 o más años pueden ser fácilmente sustituidos en la empresa porque:

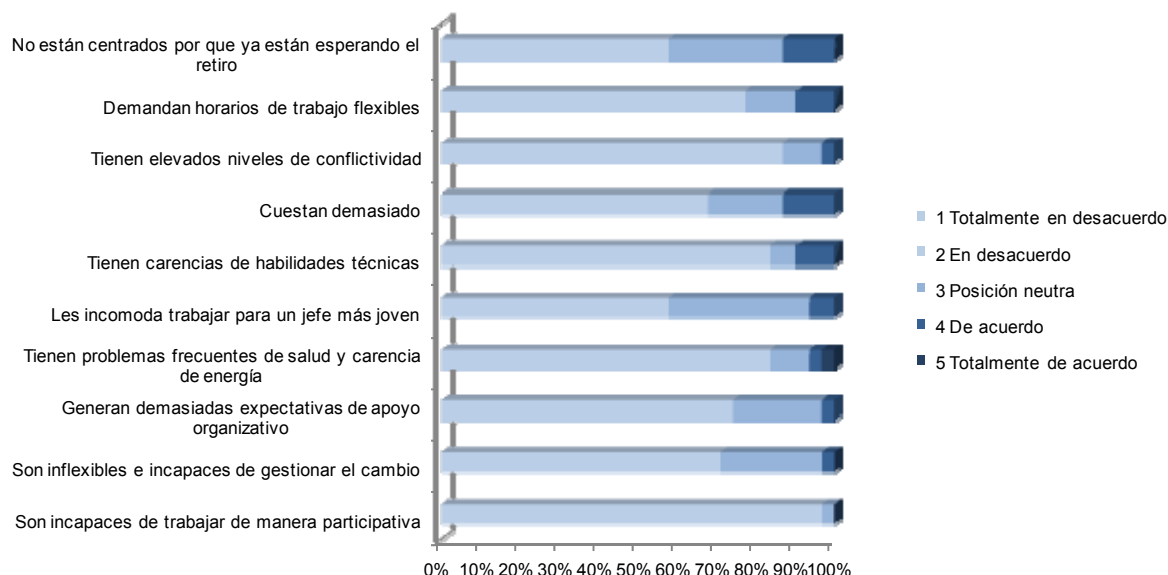
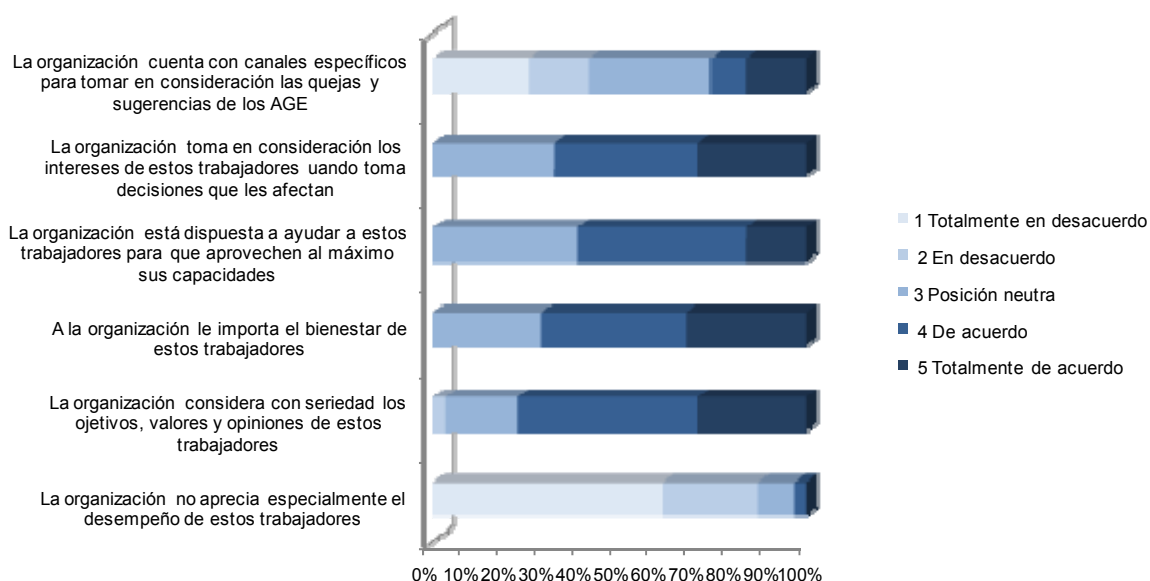


Gráfico 34: Valoración de los trabajadores AGE en la empresa

Indique hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a los trabajadores de 50 o más años de su empresa.

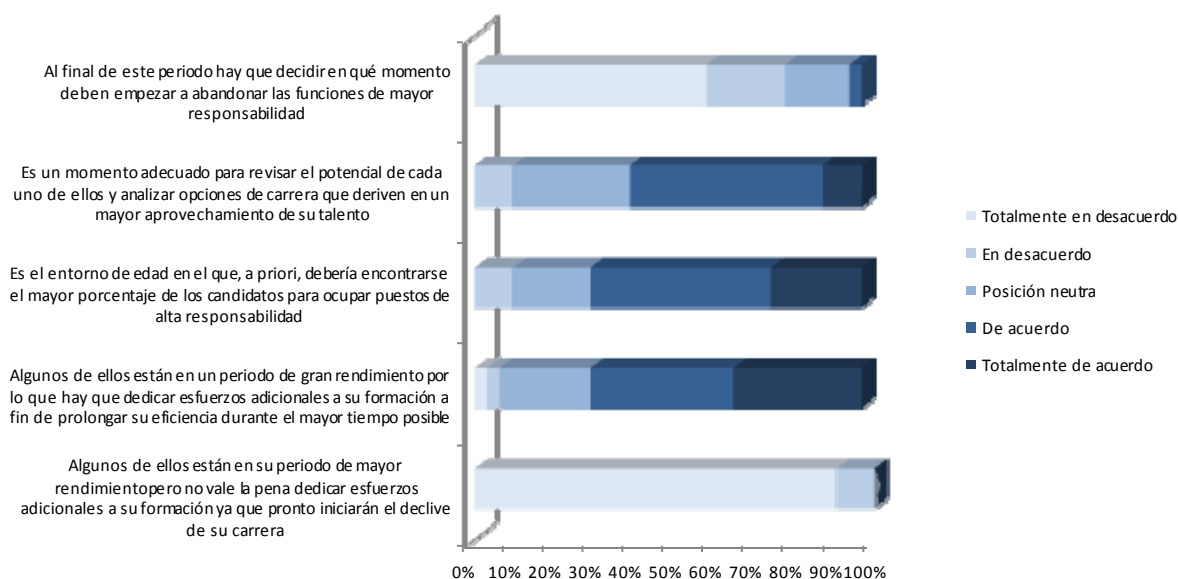


## VALORACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE ENTRE 40 Y 50 AÑOS EN LA EMPRESA

En este aspecto las empresas se muestran favorables a seguir invirtiendo en la formación de estos trabajadores (67,73%) para prolongar su eficacia lo máximo posible. Un porcentaje idéntico opina que la mayor parte de los candidatos a ocupar puestos relevantes deberían estar en este entorno de edad.

Gráfico 35: Valoración de los trabajadores de entre 40 y 50 años

Indique hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a los trabajadores que están entre los 40 y los 50 años de edad, de su empresa.

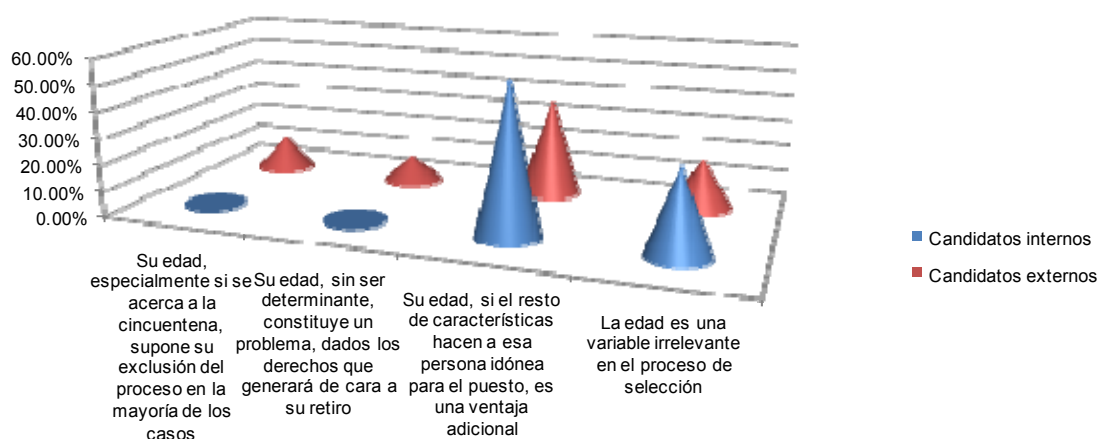


A la hora de valorar la postura de la empresa ante el papel de estos trabajadores como candidatos a ocupar puestos de responsabilidad, vemos como las empresas diferencian muy claramente que se trate de un candidato interno (es decir, ya perteneciente a la empresa) de un candidato externo. En el primer caso un 32,25% de las empresas afirman que la edad es un variable irrelevante en el proceso mientras que en el caso de candidaturas externas sólo un 19,35% defiende esa misma opinión.

**Las empresas son más remisas a contratar nuevos trabajadores que superan los 40 años que a mantenerlos e, incluso, promocionarlos cuando ya están en su plantilla.**

Gráfico 36: Valoración de los trabajadores de entre 40 y 50 años como candidatos para ocupar puestos relevantes

Indique hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a la postura de su empresa ante el papel de los trabajadores que están entre los 40 y los 50 años como candidatos internos a ocupar puestos relevantes



Del mismo modo cuando se trata de valorar una candidatura interna un 58,06% de las empresas opina que, si las características de la persona la hacen idónea para el puesto, su edad supone una ventaja adicional. En el caso de las candidaturas externas ese porcentaje desciende hasta el 38,70%. Esto pone de manifiesto que las empresas son más remisas a contratar trabajadores que superan los 40 años que a mantenerlos e, incluso, promocionarlos cuando ya están en su plantilla.

## LOS AGE Y LA EXPATRIACIÓN

El 77,41% de las empresas tienen en cuenta a estos trabajadores cuando se trata de cubrir puestos de dirección en otros países, de hecho un 38,7% piensan que cuando sus responsabilidades familiares lo permiten son, a priori, las personas más adecuadas.

Entre las ventajas que presentan estos trabajadores como expatriados destacan que aúnan experiencia y conocimiento y que son los mejores transmisores de la cultura, valores y conocimientos de sus empresas a los trabajadores locales (64,51%). Como aspecto negativo, algo más de un tercio de las empresas (35,47%) consideran que si su regreso al país de origen coincide con su jubilación, se pierde la experiencia que han adquirido en el exterior.

**Casi un 40% de las empresas opinan que, cuando sus circunstancias familiares lo permiten, los trabajadores entre 40 y 50 años son las personas más adecuadas para ocupar puestos de dirección en otros países.**

Gráfico 37: Los trabajadores AGE como candidatos a puestos de dirección en otros países

Indique hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a la postura de su empresa ante el papel de los trabajadores que están entre los 40 y los 50 años como candidatos externos a ocupar puestos relevantes

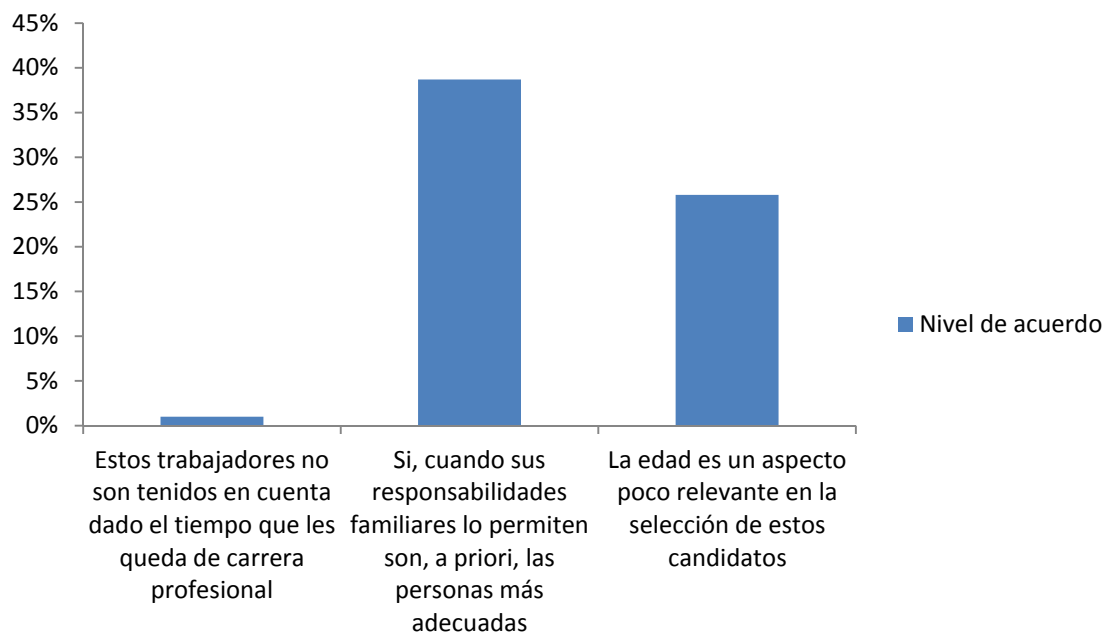
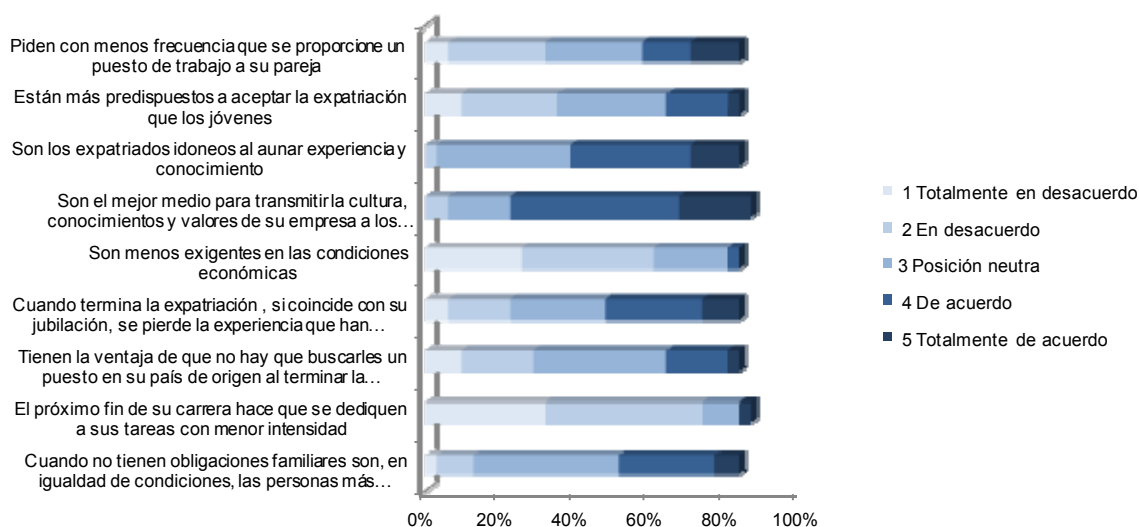


Gráfico 38: Los trabajadores AGE como expatriados

Indique hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a los trabajadores de 50 o más años como expatriados

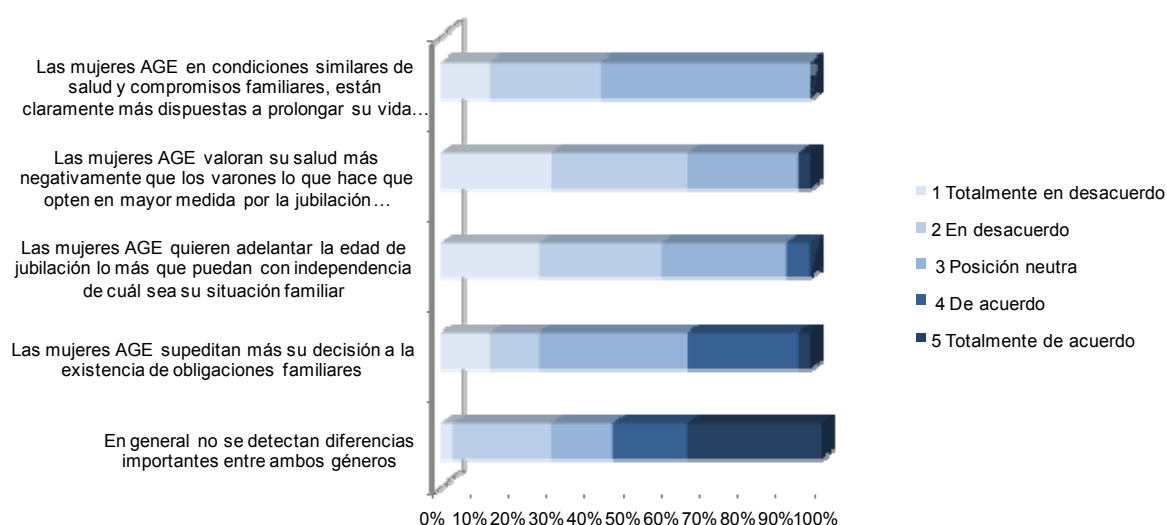


## MUJERES AGE Y EMPRESA

Las mayor parte de las empresas (54,83%) no aprecian ninguna diferencia entre mujeres y hombres en lo que se refiere a sus intenciones frente a la jubilación, no obstante, casi un tercio de ellas (32,31%) opinan que las mujeres supeditan en mayor medida su decisión al hecho de tener obligaciones familiares, (cuidado de mayores, hijos o nietos).

Gráfico 39: Mujeres AGE y expectativas de jubilación

Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones que plantean la posibilidad de que las mujeres de 50 años o más de su empresa presenten actitudes diferentes a las de los varones en lo que se refiere a la prolongación de su vida laboral



En su mayoría (54,83%) las empresas se muestran interesadas en la continuidad de las mujeres de 50 o más años y casi la mitad de ellas (48,37%) las tienen en cuenta para ocupar puestos en sus consejos de administración o en sus cúpulas directivas.

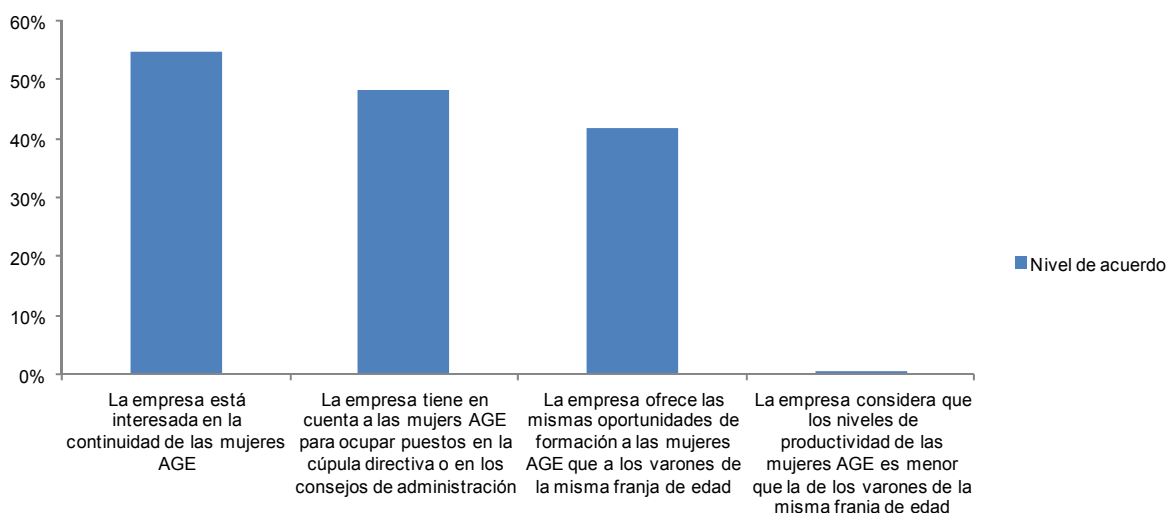
Por último, el 83,87% de las empresas afirma ofrecer la mismas oportunidades de formación a las mujeres y a los varones AGE.

**En general, podríamos afirmar que las empresas consideran irrelevante la distinción entre hombres y mujeres AGE a todos los niveles**



Gráfico 40: Mujeres AGE y empresa

Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a las empleadas de 50 o más años de su empresa

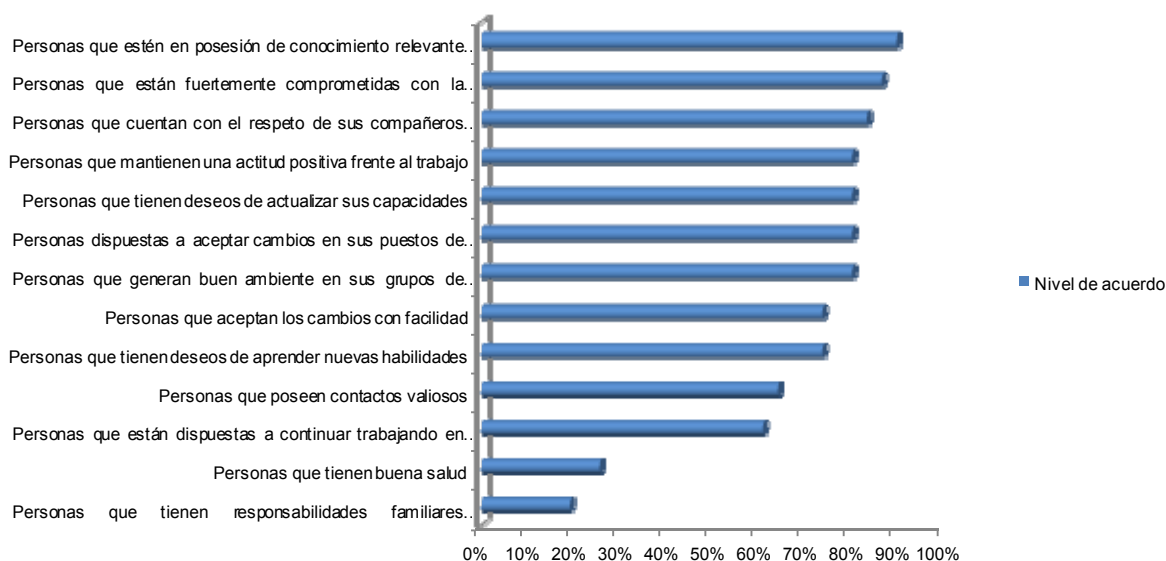


## CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS A RETENER

Se propone a las empresas que hagan una reflexión sobre cuáles serían las características de sus empleados de más de 50 años que harían que fueran óptimos para continuar trabajando en ellas, o dicho de otra manera, que los hacen idóneos para su retención.

Gráfico 41: Características que valora la empresa para la elección de los empleados AGE a retener

Si las condiciones del mercado laboral le obligaran a hacer un esfuerzo por intentar prolongar la vida laboral de sus empleados de 50 años o más, valore la importancia de las siguientes características de los empleados a retener



El análisis de las respuestas nos lleva a elaborar el siguiente ranking:

1. Serían personas que tienen conocimiento relevante para el desarrollo de la estrategia de la empresa (90,31%)
2. Personas que están fuertemente comprometidas con la empresa (87,09%)
3. Personas que cuentan con el respeto de sus compañeros de trabajo (83,86%)
4. Personas que mantienen una actitud positiva frente al trabajo y crean buen ambiente en sus grupos, con deseos de actualizar sus capacidades y dispuestos a aceptar cambios en sus puestos de trabajo (80,63%)
5. Personas con deseos de aprender y facilidad para aceptar cambios.

## EL RETIRO GRADUAL

El análisis de las respuestas de los empleados a sus intenciones frente a la jubilación pone de manifiesto que existe un mayor interés por la jubilación parcial que por la jubilación completa. En este sentido intenta pulsar la opinión de las empresas sobre este extremo. Se les pide que valoren hasta qué punto estarían de acuerdo con la aplicación de algunas opciones de retiro gradual. Los resultados nos indican que, en general, la mayor parte de las opciones no cuentan con una aceptación muy amplia como se puede apreciar en el gráfico

**Las características que más valoran las empresas a la hora de determinar los empleados idóneos para la retención son el conocimiento del negocio y, en segundo lugar, un conjunto de actitudes que podríamos denominar como de positividad frente al trabajo.**

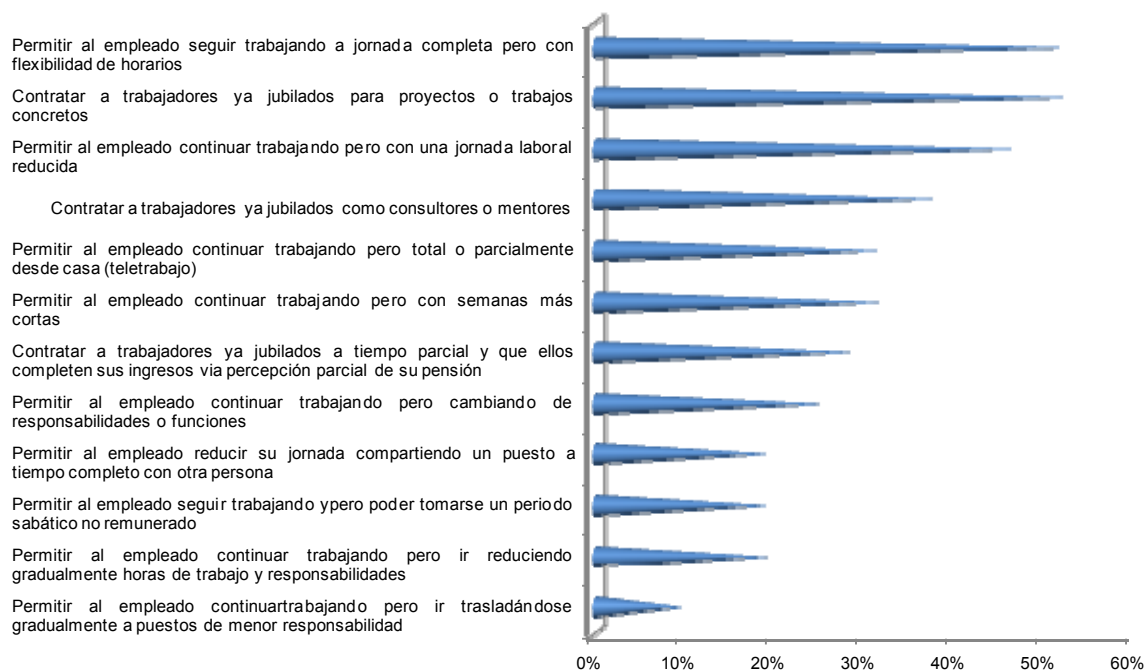
**Las preferencias de individuos y empresas en lo que se refiere al retiro gradual son bastante coincidentes y priman, en ambos casos, las opciones que favorecen la reducción de jornada o la flexibilidad de horarios y de espacios (teletrabajo).**

**Otras posibilidades como la reducción gradual de responsabilidades o compartir un puesto a tiempo completo con otra persona obtienen valoraciones bajas de todas las partes**

Gráfico 42: Valoración de las diferentes opciones de retiro gradual

Indique hasta qué punto su empresa estaría de acuerdo con la aplicación de alguna/s de las siguientes opciones de retiro gradual para animar a los empleados de 60 o más años a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación

### Nivel de acuerdo



Si, al igual que en el bloque anterior, hacemos un ranking de opciones más valoradas, obtenemos lo siguiente:

1. Permitir al empleado seguir trabajando pero con flexibilidad de horarios y contratar a trabajadores ya jubilados para proyectos concretos (54,83%).
2. Permitir al empleado continuar trabajando pero con una jornada laboral reducida (48,38%).
3. Contratar a trabajadores ya jubilados como consultores o mentores (38,70%).
4. Permitir al empleado continuar trabajando pero con semanas más cortas y permitirle trabajar total o parcialmente desde casa (teletrabajo), 32,31%.
5. Contratar a trabajadores ya jubilados a tiempo parcial y que ellos completen sus ingresos vía la percepción parcial de su pensión (29,02%).

## OPCIONES CONTRACTUALES PARA LA PROLONGACIÓN DE LA VIDA LABORAL

Al igual que se hizo anteriormente con los empleados, se pregunta a las empresas por las condiciones contractuales en las que debería articularse la prolongación de la vida laboral más allá de los 65 años.

La opinión mayoritaria de los empleados (gráfico 22) es que sólo deberían continuar en el empleo aquellas personas que así lo deseen (82,97%). El segundo aspecto por orden de aceptación es el que hace referencia a que los nuevos contratos que se deberían poner en marcha para articular esta prolongación de la relación laboral, deberían ser compatibles con la percepción de la pensión. El tercer aspecto importante para los empleados es que la prolongación de la relación laboral sólo se lleva a cabo si lo desean tanto el trabajador como la empresa. (75,28%).

En el caso de las empresas las prioridades son otras. El aspecto más importante para ellas es que la relación laboral sólo se prolongue en el caso en el que tanto individuo como empresa desean hacerlo (83,86%). En segundo lugar, les parece importante que la continuación sea voluntaria y, por tanto, sólo sigan trabajando aquellos que deseen hacerlo (74,18%). El tercer aspecto importante para la empresa es que los nuevos contratos que se articulen lleven aparejadas unas cotizaciones sociales inferiores a las vigentes en el contrato anterior.

En cualquier caso habría que destacar que tanto unos como otros ven la necesidad de que la prolongación de la vida laboral se haga en un marco de voluntariedad.

Si bien las dos partes aprecian la necesidad de articular nuevos contratos de carácter temporal para regular la nueva situación laboral, la respuesta a favor es más entusiasta entre trabajadores que entre empresas (68,41% frente a 54,83%).

**Tanto empresas  
como individuos  
destacan la  
importancia de la  
voluntariedad en la  
prolongación de la  
vida laboral más allá  
de los 65 años.**

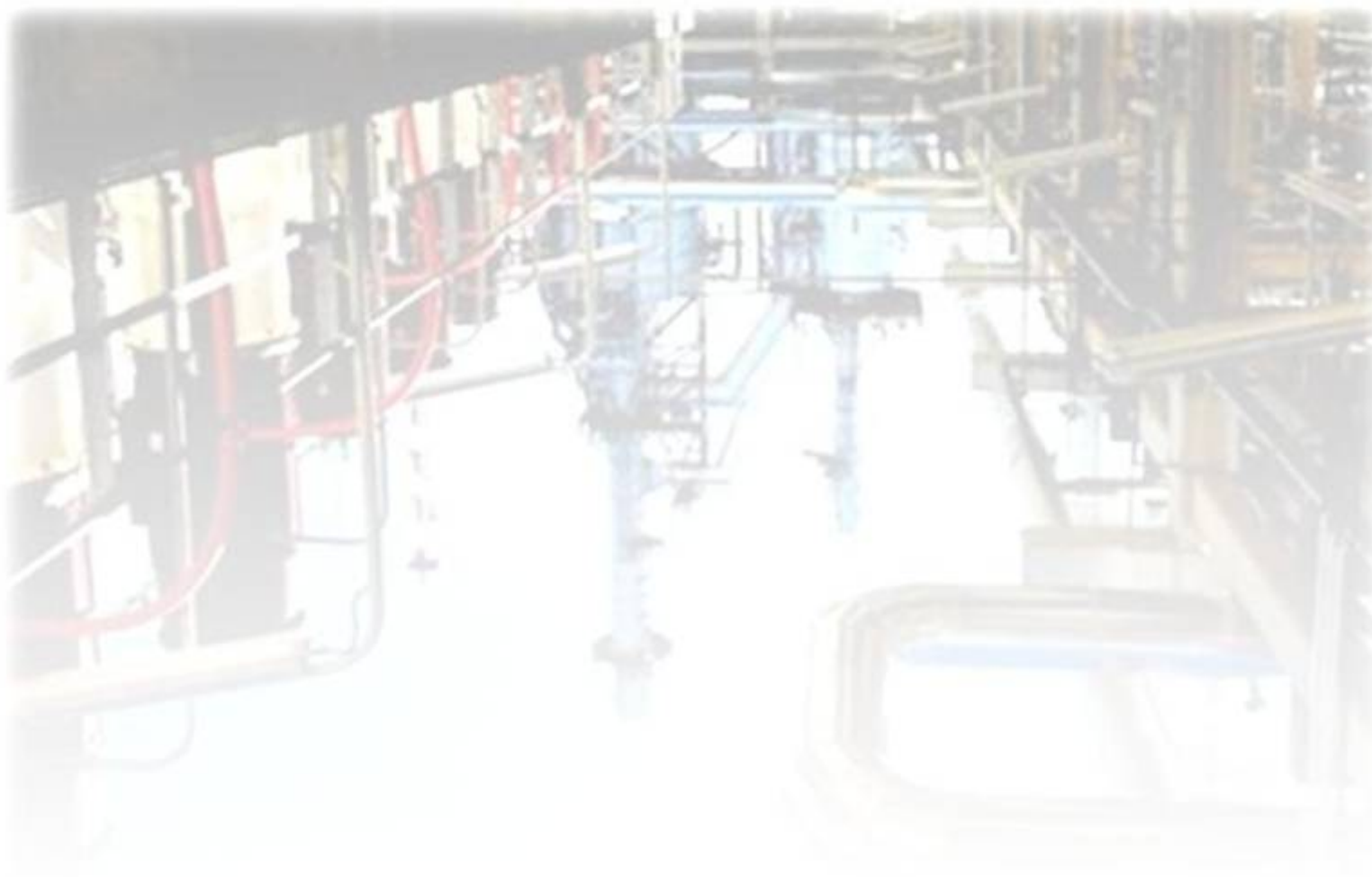
## 4.3 CONCLUSIONES

Como conclusiones fundamentales del estudio se podrían destacar las siguientes:

1. Los trabajadores son más favorables a un modelo de jubilación paulatina y progresiva que a la jubilación completa. Es por ello que apoyan de modo destacado las opciones de retiro parcial que favorecen las reducciones de jornada o la flexibilidad de horarios o de espacios (teletrabajo).
2. Los trabajadores maduros de las empresas del sector energético español tienen una alta seguridad en sí mismos y se valoran positivamente como trabajadores. Se muestran deseosos de aprender y de adquirir nuevas experiencias y no se muestran, en absoluto, resistentes al cambio.
3. En general, los trabajadores valoran positivamente el trato recibido de parte de sus compañeros de trabajo y de sus empresas. Piensan en general que no se ha hecho lo suficiente por conservar el empleo de los mayores pero se sienten tratados con respeto y confianza.
4. Son muchas las acciones que las empresas podrían poner en marcha y que tendrían buena aceptación entre los empleados. Muchas de ellas podrían hacer que los trabajadores consideraran seriamente la posibilidad de prolongar su vida laboral más allá de lo inicialmente previsto. La constatación de esta realidad y el análisis de las opciones más valoradas por los trabajadores, deja en manos de las empresas una amplia gama de posibilidades para la retención de sus trabajadores AGE.
5. Las empresas son conscientes que el reto que les va a plantear el envejecimiento en un futuro cercano. No obstante, en muchos casos y, probablemente, como efecto de la profunda crisis actual, este problema no parece prioritario para ellas.
6. No obstante, la valoración que hacen las empresas de sus empleados AGE no es en ningún modo negativa ya que aprecian su experiencia y conocimiento. Esto se traduce en la práctica en una no discriminación a la hora de plantear actividades de formación y mejora o, incluso, promoción.
7. Empresas y trabajadores parecen adoptar direcciones coincidentes en lo que respecta a las medidas que sería deseable tomar para favorecer la prolongación de la vida laboral de los trabajadores, por lo que existen suficientes puntos de encuentro para favorecer el acuerdo.
8. Ambas partes, trabajadores y empresas, ponen de manifiesto la necesidad de que la prolongación de la vida laboral se produzca en un entorno de voluntariedad y siempre que exista acuerdo entre empleado y empresa.



**ANEXOS**





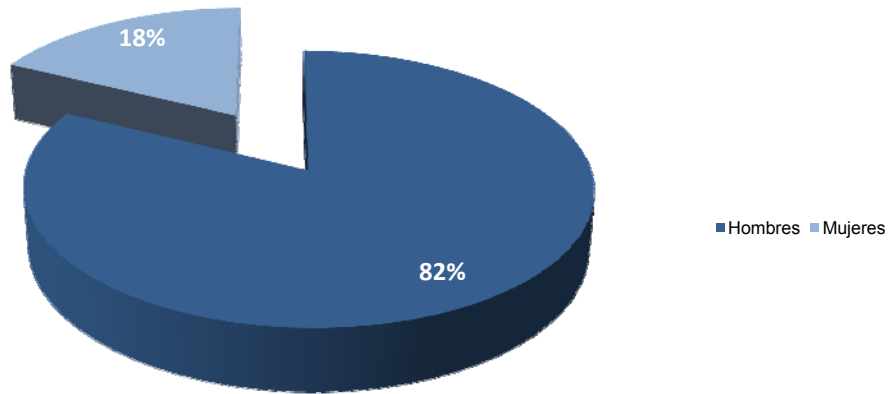
## ANEXO I: DETALLES DE LAS MUESTRAS



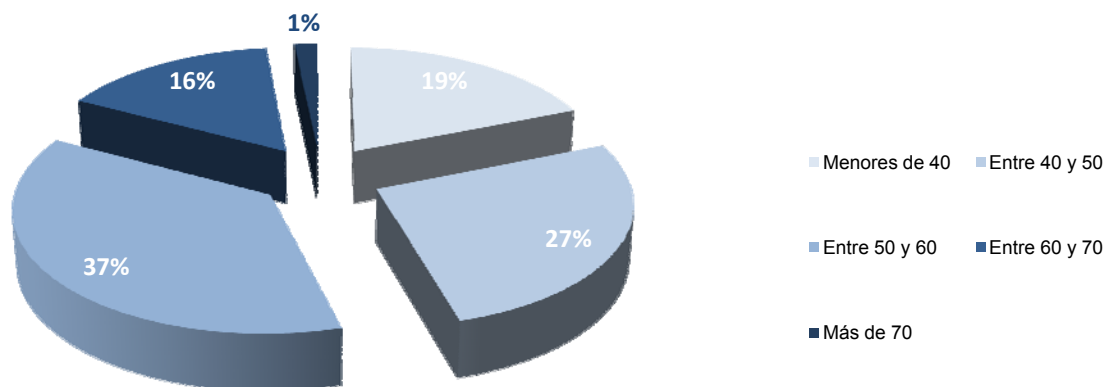
## LAS PERSONAS

### 1.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS PERSONAS QUE RESPONDEN AL CUESTIONARIO

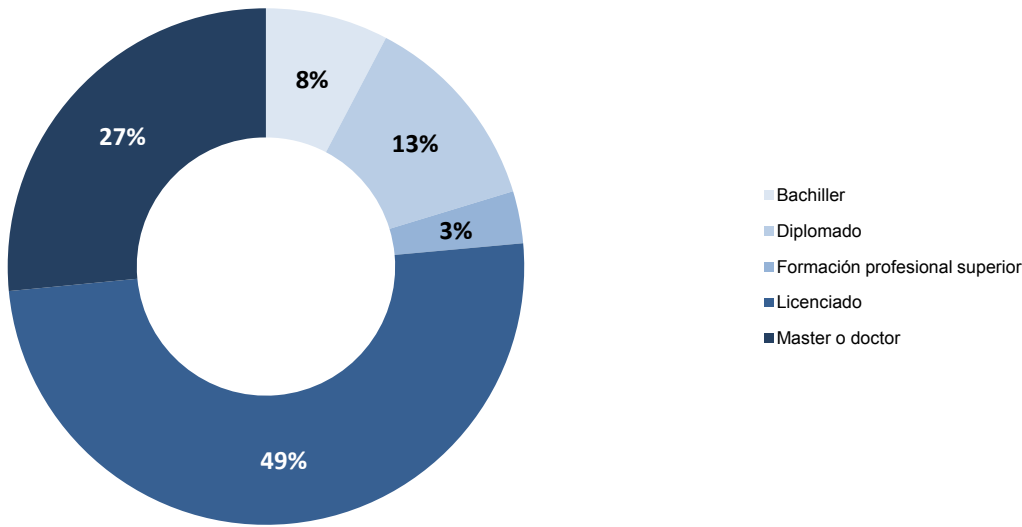
#### 1.1: Distribución de la muestra por sexos



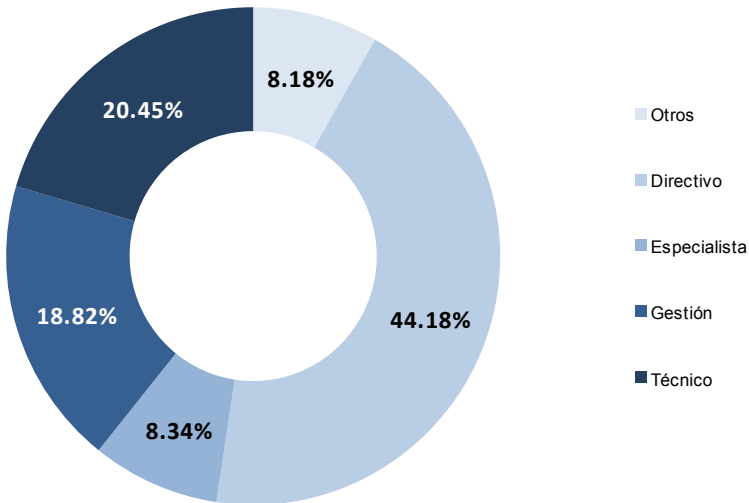
#### 1.2: Distribución de la muestra por edades



1.3: Distribución de la muestra por nivel de formación



1.4: Distribución de la muestra por tipo de trabajo



## LAS EMPRESAS

### 2.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS QUE RESPONDEN AL CUESTIONARIO

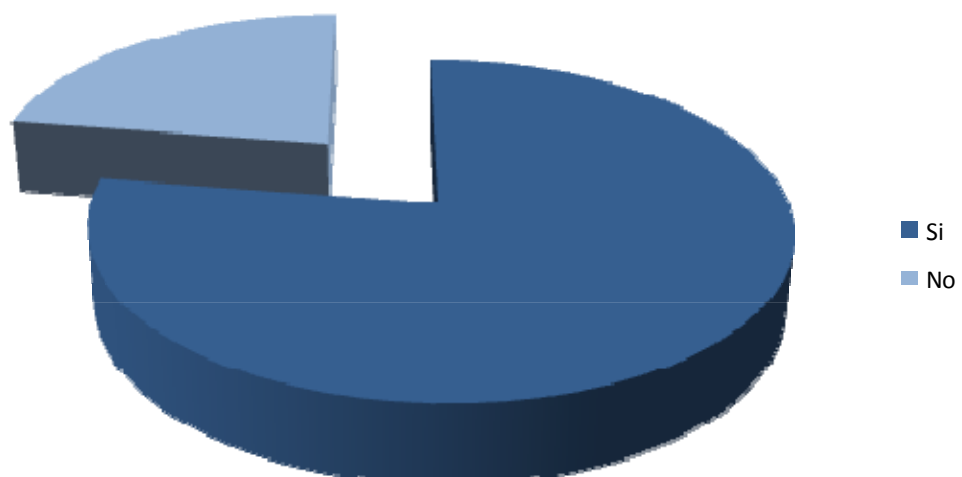
#### 2.1: Distribución de la muestra por número de empleados

#### Distribución de la muestra por número de empleados



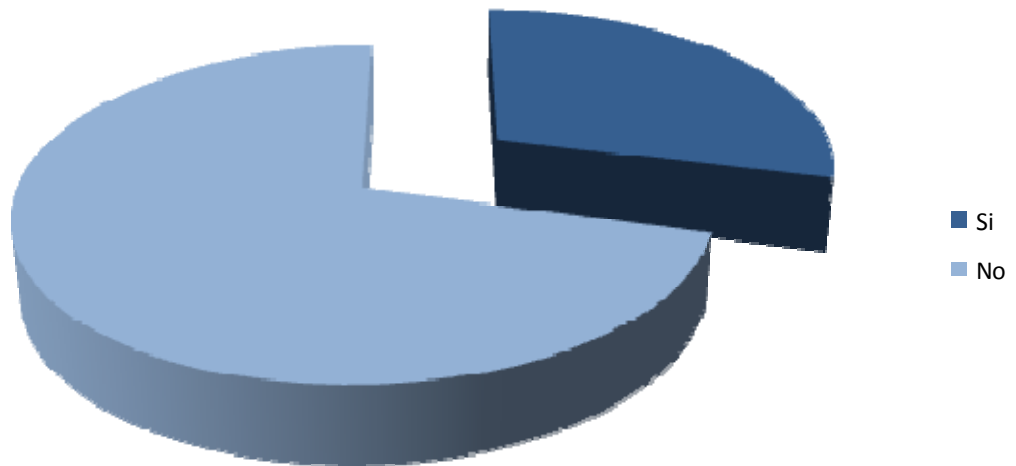
#### 2.2: Distribución por existencia de actividad internacional

#### Actividad Internacional



2.3.: ¿Es su empresa subsidiaria o división de un holding o empresa multinacional extranjera?

### Subsidiaria o división

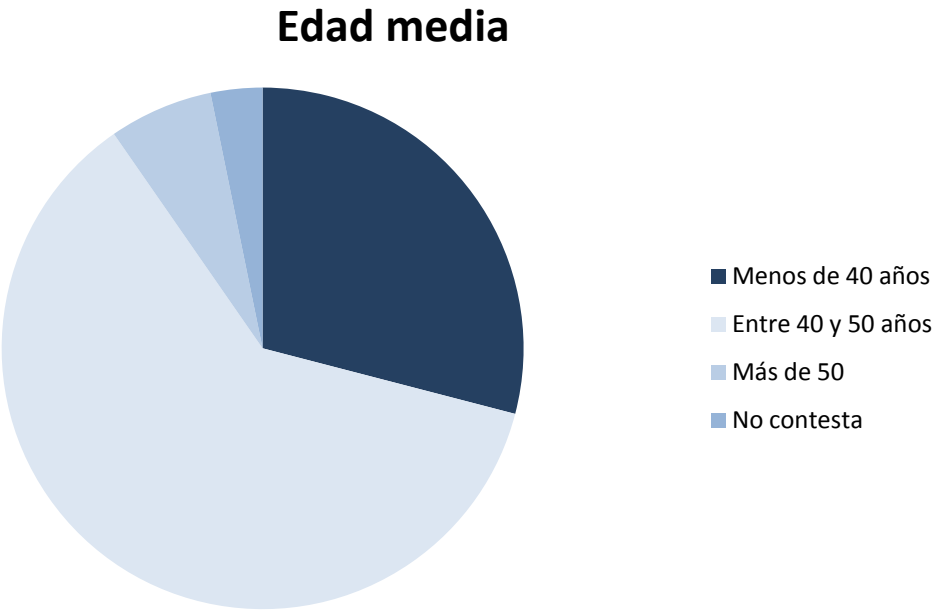


2.4.: ¿Es su empresa cabeza de un holding nacional o internacional?

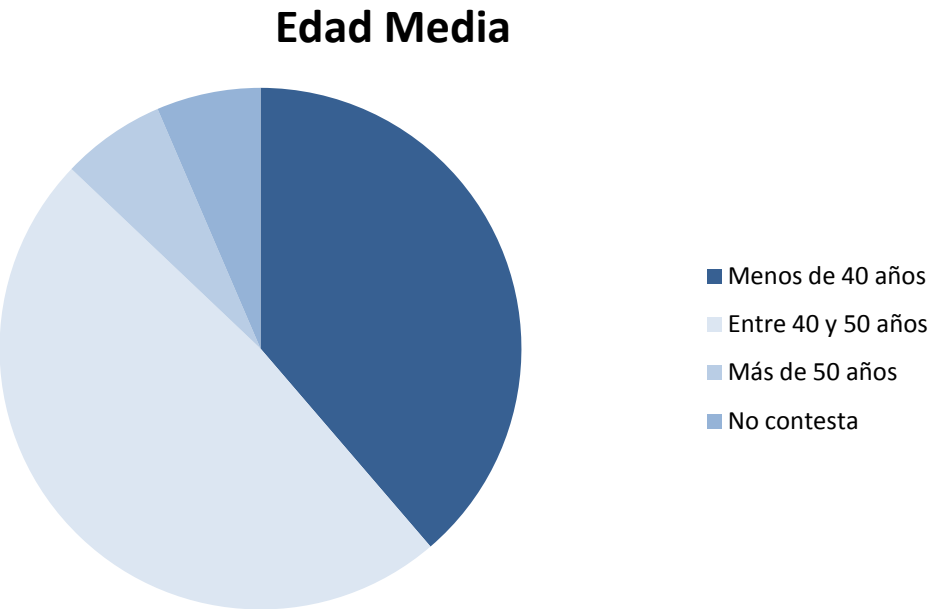
### Cabeza de un holding nacional o internacional



2.5.: Edad media de sus titulados

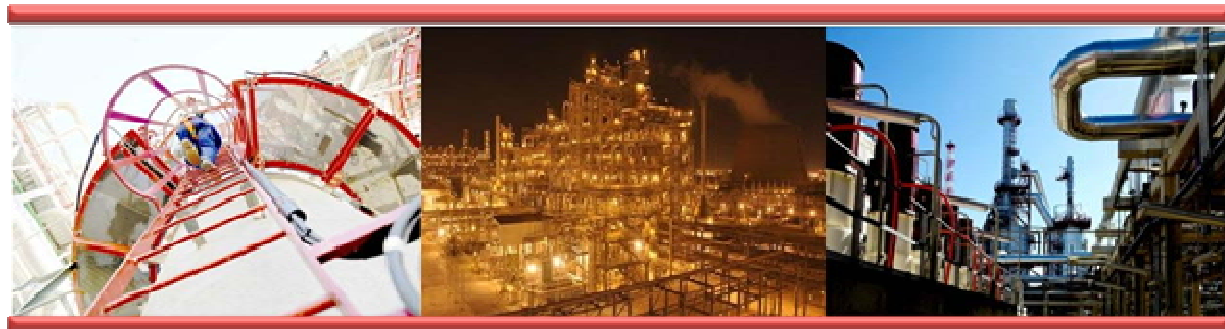


2.6.: Edad media del resto de los empleados





## ANEXO II. CUESTIONARIOS



## **CUESTIONARIO EMPRESA**

## CUESTIONARIO EMPRESA

A continuación se plantean una serie de preguntas relativas a la política de su empresa en lo que se refiere a la **gestión de sus empleados de 50 o más años (50+)** y, de aquellos otros que estarán en ese grupo de edad en un breve espacio de tiempo.

En cada pregunta se le presentarán una serie de afirmaciones que usted tendrá que valorar según su grado de conformidad con las mismas o, en algunos casos, en función del grado de importancia que su empresa otorga a cada una de las opciones que se le plantean.

En ambos casos, esa valoración tendrá lugar en una escala cualitativa de cinco posiciones

(1 a 5) en la que los valores tienen la siguiente interpretación:

- 1 = **Nada de acuerdo** con la opción que se le plantea  
**Nula importancia** de la opción que se le plantea
- 2 = **En desacuerdo** con la opción que se le plantea  
**Escasa importancia** de la opción planteada
- 3 = **Posición neutra**, ni de acuerdo ni en desacuerdo  
**Ni muy importante** ni poco importante
- 4 = **Muy de acuerdo** con la opción que se le plantea  
**Bastante importancia** de la opción planteada
- 5 = **Totalmente de acuerdo** con la opción que se le plantea  
**Absoluta importancia** de la opción que se está considerando.

Para cualquier duda o aclaración sobre este cuestionario, por favor, ponerse en contacto con:

Profesora **Pilar Quevedo Cano**  
E-mail: [pquevedo@eui.upm.es](mailto:pquevedo@eui.upm.es)

EMPRESA									
NOMBRE Y CARGO DE LA PERSONA QUE RESPONDE AL CUESTIONARIO									
<b>DATOS GENERALES</b>									
Sector al que pertenece: indique si tiene divisiones / unidades de negocio en alguno/s de los subsectores siguientes:									
<ul style="list-style-type: none"> <li>Petróleo y gas <input type="checkbox"/></li> <li>Generación térmica <input type="checkbox"/></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación carbón <input type="checkbox"/></li> <li>Renovables <input type="checkbox"/></li> <li>Nuclear <input type="checkbox"/></li> <li>Servicios Ingeniería <input type="checkbox"/></li> <li>Serv. consultoría <input type="checkbox"/></li> <li>Comercial <input type="checkbox"/></li> <li>Distribución <input type="checkbox"/></li> <li>Otras (especificar):</li> </ul>								
Número total de empleados de la empresa	Porcentaje de empleados asignado a cada una de las divisiones/unidades de negocio en las que está presente la empresa								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Petróleo y gas</li> <li>Generación térmica</li> <li>Generación carbón</li> <li>Renovables</li> <li>Nuclear</li> <li>Serv. ingeniería</li> <li>Serv. consultoría</li> <li>Comercial</li> <li>Distribución</li> <li>Otras (especificar):</li> </ul>								
¿Realiza actividad internacional?	¿Qué porcentaje de la facturación corresponde a la actividad internacional de cada una de las unidades de negocio/divisiones?								
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<ul style="list-style-type: none"> <li>Petróleo y gas</li> <li>Generación térmica</li> <li>Generación carbón</li> <li>Renovables</li> <li>Nuclear</li> <li>Servicios ingeniería</li> <li>Serv. consultoría</li> <li>Comercial</li> <li>Distribución</li> <li>Otras (especificar):</li> </ul>								
Antigüedad de la empresa:	Antigüedad de cada una de las divisiones /unidades de negocio de la empresa								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Petróleo y gas</li> <li>Generación térmica</li> <li>Generación carbón</li> <li>Renovables</li> <li>Nuclear</li> <li>Servicios ingeniería</li> <li>Serv. consultoría</li> <li>Comercial</li> <li>Distribución</li> <li>Otras (especificar):</li> </ul>								
¿Es subsidiaria o división de un holding o empresa multinacional extranjera?	¿Realiza su empresa labores de operación y mantenimiento?								
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No								
¿Es su empresa cabeza de un holding nacional o internacional?	Indique el porcentaje de la plantilla asignado a estas tareas y especifique en qué divisiones /unidades de negocio las realizan								
<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<ul style="list-style-type: none"> <li>Petróleo y gas</li> <li>Generación térmica</li> <li>Generación carbón</li> <li>Renovables</li> <li>Nuclear</li> <li>Servicios ingeniería</li> <li>Serv. consultoría</li> <li>Comercial</li> <li>Distribución</li> <li>Otras (especificar):</li> </ul>								
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>TITULADOS</th> <th>RESTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	TITULADOS	RESTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TITULADOS	RESTO								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>								
En caso de apreciarse una diferencia significativa en la media de edad de las diferentes divisiones con respecto a la media de edad de la empresa (+/- 20%) indique la edad media que corresponde a estas divisiones:									
<ul style="list-style-type: none"> <li>Petróleo y gas <input type="checkbox"/></li> <li>Generación térmica <input type="checkbox"/></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación carbón <input type="checkbox"/></li> <li>Renovables <input type="checkbox"/></li> <li>Nuclear <input type="checkbox"/></li> <li>Servicios Ingeniería <input type="checkbox"/></li> <li>Serv. consultoría <input type="checkbox"/></li> <li>Comercial <input type="checkbox"/></li> <li>Distribución <input type="checkbox"/></li> <li>Otras (especificar):</li> </ul>								

1. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a la <b>gestión de la edad</b> en su empresa	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Mi empresa es consciente del problema que supone el envejecimiento de su fuerza de trabajo	1	2	3	4	5
Mi empresa ha tomado medidas encaminadas a resolver el problema del envejecimiento de la fuerza de trabajo	1	2	3	4	5
Mi empresa ha tomado medidas encaminadas a resolver el problema de la escasez de trabajadores cualificados disponibles en el mercado	1	2	3	4	5
Mi empresa no tendría ningún problema en contratar trabajadores de más de 50 años	1	2	3	4	5
En caso necesario mi empresa no tendría ningún problema en acudir al mercado internacional en busca de empleados de 50 años o más	1	2	3	4	5
Si mi empresa tuviera que decidir entre contratar a una persona joven o apostar por los profesionales de más de 50 años que tienen el conocimiento actualmente, optaría sin duda por la persona joven	1	2	3	4	5
Mi empresa busca el adecuado equilibrio intergeneracional entre jóvenes y profesionales de más de 50 años (50+)	1	2	3	4	5

2. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a la <b>gestión del conocimiento</b> en su empresa	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Mi empresa desarrolla actividades para la identificación y evaluación del conocimiento y capacidades de las personas 50+	1	2	3	4	5
Mi empresa tiene un programa de identificación de las capacidades de las personas que se van a jubilar a corto plazo	1	2	3	4	5
Mi empresa realiza de forma planificada la transmisión del conocimiento y las capacidades críticas de las personas que están próximas a jubilarse	1	2	3	4	5
Mi empresa realiza esa transmisión planificada sólo para los puestos clave	1	2	3	4	5
En el corto plazo no se considera necesario realizar planes específicos de identificación del conocimiento clave	1	2	3	4	5

3. Si la evolución del mercado laboral obligara a la empresa a desarrollar <b>estrategias para retener a los trabajadores con edad superior a 50 años</b> , indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Opciones de trabajo flexibles (jornadas reducidas, teletrabajo, etc)	1	2	3	4	5
Rediseñar el trabajo para adaptarlo a las capacidades de estos trabajadores	1	2	3	4	5
Ofrecer formación específica para este tipo de trabajadores	1	2	3	4	5
Adaptar los sistemas de evaluación de resultados a los trabajadores (50+)	1	2	3	4	5
Adaptar los sistemas de compensación y retribución a los trabajadores (50+)	1	2	3	4	5
Establecer iniciativas que fomenten el reconocimiento y respeto por estos trabajadores	1	2	3	4	5
<b>Otras (especificar)</b>					

4. Dentro de la estrategia de aplicación de <b>opciones de trabajo flexible</b> , indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas para los trabajadores (50+)	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Proporcionar horarios de trabajo flexibles	1	2	3	4	5
Proporcionar una semana de trabajo reducida	1	2	3	4	5
Proporcionar calendarios de trabajo flexibles	1	2	3	4	5
Ofrecer un trabajo compartido (dos personas para una posición a tiempo completo)	1	2	3	4	5
Ofrecer permisos no pagados	1	2	3	4	5
Proporcionar la posibilidad de trabajar total o parcialmente en casa (teletrabajo)	1	2	3	4	5

5. Dentro de la estrategia de aplicación de <b>opciones diseño del trabajo</b> , indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Proporcionar trabajos estimulantes y significativos para los trabajadores de 50 años o más	1	2	3	4	5
Crear nuevos roles para estos empleados más acorde con su edad y sus capacidades(p.e. mentoring, puestos asesores, gestores de innovación, etc)	1	2	3	4	5
Asegurarse de que estos trabajadores disponen de suficiente información cuando llega el momento de determinar su carga de trabajo	1	2	3	4	5
Proporcionar a estos trabajadores oportunidades para cambiar a un trabajo menos estresante o menos exigente físicamente	1	2	3	4	5

6. Dentro de la estrategia de aplicación de <b>oportunidades de formación de los empleados de 50 años o más</b> , indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Proporcionar a estos empleados la oportunidad de actualizar sus conocimientos y habilidades	1	2	3	4	5
Proporcionar a estos empleados la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades	1	2	3	4	5
Promover el acceso de estos empleados a las nuevas tecnologías para mejorar su eficacia en el trabajo	1	2	3	4	5
Proporcionar a estos empleados las mismas oportunidades de promoción y mejora que a otros más jóvenes.	1	2	3	4	5

7. Dentro de la política de <b>formación de directivos para la gestión de trabajadores de 50 años o más</b> , indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Promover programas para que los directivos de su empresa sepan dirigir a los trabajadores de 50 años o más y evitar sesgos de valoración	1	2	3	4	5
Promover programas para que los directivos de su empresa tengan formación sobre los medios más efectivos para dirigir a los trabajadores de 50 años o más	1	2	3	4	5
No se contempla ninguna medida al respecto	1	2	3	4	5

8. Dentro del proceso de <b>evaluación de resultados</b> indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Establecer estándares de resultados adaptados a las capacidades de los trabajadores (50+)	1	2	3	4	5
Proporcionar a los trabajadores con 50 años o más de edad información clara y precisa sobre los estándares de resultados establecidos	1	2	3	4	5
Proporcionar un feed back útil sobre resultados a estos trabajadores	1	2	3	4	5
Proporcionar ese feed back sobre resultados de un modo positivo y motivante	1	2	3	4	5
Utilizar un programa específico de seguimiento de resultados a partir de los 45 años	1	2	3	4	5

9. Dentro de las políticas de <b>compensación adaptada a los trabajadores con 50 años o más</b> , indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Proporcionar a estos trabajadores incentivos no económicos para continuar trabajando	1	2	3	4	5
Incrementar las compensaciones económicas de estos trabajadores	1	2	3	4	5
Mejorar las prestaciones sociales proporcionando vacaciones y tiempo libre adicional a estos trabajadores	1	2	3	4	5
Proporcionar a los que trabajan más allá de la edad de jubilación la posibilidad de seguir contribuyendo a los sistemas de pensiones (privados) de la empresa	1	2	3	4	5
Proporcionar a estos empleados mejoras de las prestaciones sociales en forma de programas preventivos de mantenimiento y mejora de la salud	1	2	3	4	5
Reforzar su estatus social interno y el reconocimiento por parte de la empresa	1	2	3	4	5

10. Dentro de las medidas de <b>reconocimiento y respeto hacia los trabajadores de 50 años o más</b> , indique hasta qué punto su empresa está dispuesta a aplicar las siguientes prácticas	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Reconocer los logros de los trabajadores que se encuentran en esta edad	1	2	3	4	5
Reconocer la experiencia, los conocimientos, habilidades y destrezas de estos trabajadores	1	2	3	4	5
Reconocer el papel que pueden jugar los estos trabajadores como transmisores de conocimiento y experiencia a los empleados más jóvenes (mentoring)	1	2	3	4	5
Fomentar una cultura que garantice que todos los empleados tratan con respeto a estos trabajadores	1	2	3	4	5
Mostrar agradecimiento por el trabajo bien hecho, en especial a este grupo de trabajadores	1	2	3	4	5



11. Si su empresa <b>no está interesada</b> en la puesta en práctica de las medidas anteriores (preguntas 9 y 10) marque la <b>importancia de las razones que justifican tal situación</b>	IMPORTANCIA (1= nada importante... 5 = muy importante)				
No es una prioridad para la organización	1	2	3	4	5
Es muy costoso de implantar en términos financieros	1	2	3	4	5
Simplemente no se ha considerado	1	2	3	4	5
Falta de interés por parte de los empleados	1	2	3	4	5
Incompatibilidad con la cultura de la organización	1	2	3	4	5
Problemas logísticos (demasiado complicado de implantar)	1	2	3	4	5
Problemas de equidad (preocupación por la reacción de los más jóvenes)	1	2	3	4	5
Preocupación por la productividad	1	2	3	4	5
Cuestiones legales (regulación de la pensión)	1	2	3	4	5
Sólo las aplicaría con trabajadores de (60+)	1	2	3	4	5

12. Indique su grado de acuerdo con las siguientes sentencias que afirman que <b>los empleados de 50 años o más son útiles para la empresa, a pesar de su edad</b> , porque tienen.	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Un amplio conocimiento del negocio: experiencia amplia y profunda	1	2	3	4	5
Una amplia credibilidad en su campo: capacidad de influencia y sentido común	1	2	3	4	5
Buen juicio y comportamiento ético	1	2	3	4	5
Amplia gama de contactos	1	2	3	4	5
Habilidad social	1	2	3	4	5
Estabilidad emocional	1	2	3	4	5
Capacidad para la toma de decisiones	1	2	3	4	5
Compromiso con los objetivos organizativos	1	2	3	4	5
Perspectiva de servicio al cliente	1	2	3	4	5

13. Indique su grado de acuerdo con las siguientes sentencias que afirman que <b>los empleados de 50 años o más pueden ser fácilmente sustituidos en la empresa</b> , porque	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Son incapaces de trabajar de manera participativa	1	2	3	4	5
Son inflexibles e incapaces de gestionar el cambio	1	2	3	4	5
Generan demasiadas expectativas de apoyo organizativo	1	2	3	4	5
Tienen problemas frecuentes de salud y carencia de energía	1	2	3	4	5
Les incomoda trabajar para un jefe más joven	1	2	3	4	5
Tienen carencia de habilidades técnicas	1	2	3	4	5
Cuestan demasiado	1	2	3	4	5
Tienen elevados niveles de conflictividad	1	2	3	4	5
Demandan horarios de trabajo flexible	1	2	3	4	5
No están centrados porque ya están esperando el retiro	1	2	3	4	5

14. Indique en qué medida está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a los <b>trabajadores de 50 años o más</b> de su empresa	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
La organización no aprecia especialmente el desempeño de estos trabajadores	1	2	3	4	5
La organización considera con seriedad los objetivos, valores y opiniones de estos trabajadores	1	2	3	4	5
A la organización le importa el bienestar de estos trabajadores	1	2	3	4	5
La organización está dispuesta a ampliar su visión para ayudar a que estos trabajadores aprovechen al máximo sus capacidades	1	2	3	4	5
La organización toma en consideración los intereses de estos trabajadores cuando se toman decisiones que les afectan	1	2	3	4	5
La organización cuenta con canales específicos para tomar en consideración las quejas y sugerencias de estos trabajadores	1	2	3	4	5

15. Indique hasta qué punto está de acuerdo su empresa con las siguientes afirmaciones referentes a los <b>empleados que están entre los 40 y los 50 años</b>	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Algunos de ellos están en su periodo de mayor rendimiento, pero no vale la pena dedicar esfuerzo adicionales a su formación ya que pronto iniciarán el declive de su carrera	1	2	3	4	5
Algunos de ellos están en un periodo de gran rendimiento, por lo que hay que dedicar esfuerzos adicionales a su formación a fin de prolongar su eficiencia el mayor tiempo posible	1	2	3	4	5
Es el entorno de edad en el que, a priori, debería encontrarse el mayor porcentaje de candidatos para ocupar puestos de alta responsabilidad	1	2	3	4	5
Es un momento adecuado para revisar el potencial de cada uno de ellos y analizar opciones de carrera que deriven en un mayor aprovechamiento de su talento	1	2	3	4	5
Al final de este periodo hay que decidir en qué momento deben empezar a abandonar las funciones de mayor responsabilidad	1	2	3	4	5

16. Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a la postura de su empresa ante el papel de los trabajadores de la <b>franja de edad (40-50)</b> como <b>candidatos internos</b> para ocupar puestos relevantes.	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Su edad, especialmente si se acerca a la cincuentena, supone su exclusión del proceso en la mayoría de los casos	1	2	3	4	5
Su edad, sin ser determinante, constituye un problema, dados los derechos que generará de cara a su retiro	1	2	3	4	5
Su edad, si el resto de características hacen a esa persona idónea para el puesto, es una ventaja adicional	1	2	3	4	5
La edad es una variable irrelevante en el proceso de selección	1	2	3	4	5

17. Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a la postura de su empresa ante la toma en consideración de los trabajadores de la <b>franja de edad (40-50)</b> como <b>candidatos externos</b> para ocupar puestos relevantes	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
	1	2	3	4	5
Su edad, especialmente si se acerca a la cincuentena, supone su exclusión del proceso en la mayoría de los casos	1	2	3	4	5
Su edad, sin ser determinante, constituye un problema, dados los derechos que generará de cara a su retiro	1	2	3	4	5
Su edad, si el resto de características hacen a esa persona idónea para el puesto, es una ventaja adicional	1	2	3	4	5
La edad es una variable irrelevante en el proceso de selección	1	2	3	4	5

18. Indique en qué medida está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a los <b>empleados de 50 años o más</b> como una cantera relevante para <b>cubrir puestos de dirección en otros países</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
	1	2	3	4	5
No, estos trabajadores no son tenidos en cuenta dado el tiempo que les queda de carrera profesional	1	2	3	4	5
Sí, cuando sus responsabilidades familiares lo permiten, son las personas, a priori, más adecuadas	1	2	3	4	5
La edad es un aspecto poco relevante en la selección de estos candidatos	1	2	3	4	5

19. Por favor, indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a los <b>trabajadores de 50 años o más como expatriados</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
	1	2	3	4	5
Cuando no tienen obligaciones familiares son, en igualdad de condiciones, las personas más adecuadas	1	2	3	4	5
El próximo fin de su carrera hace que se dediquen a sus tareas con menos intensidad	1	2	3	4	5
Tienen la ventaja de que no hay que buscarles un puesto en el país de origen al terminar la expatriación	1	2	3	4	5
Cuando termina la expatriación, si coincide con su jubilación, se pierde la experiencia que han adquirido	1	2	3	4	5
Son menos exigentes en las condiciones económicas	1	2	3	4	5
Son el mejor medio para transmitir la cultura, conocimientos y valores de su empresa a los trabajadores locales	1	2	3	4	5
Son los expatriados idóneos al aunar experiencia y conocimiento	1	2	3	4	5
Están más predispuestos a aceptar la expatriación que los jóvenes	1	2	3	4	5
Piden con menos frecuencia que se proporcione un puesto de trabajo a su pareja	1	2	3	4	5

20. Hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones que plantean la posibilidad de que las <b>mujeres de 50 años o más</b> de su empresa presenten <b>actitudes diferentes a las de los varones</b> en lo que se refiere a la <b>prolongación de su vida laboral</b>	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
En general no se detectan diferencias relevantes entre ambos géneros	1	2	3	4	5
En general las mujeres de este grupo supeditan su decisión, en mayor medida, a la existencia de obligaciones familiares (cuidado de mayores, hijos, nietos)	1	2	3	4	5
En general, las mujeres de este grupo quieren adelantar la edad de jubilación tanto como sea posible, con independencia de cuál sea su situación familiar	1	2	3	4	5
Las mujeres de este grupo valoran su salud más negativamente que los varones y eso hace que opten en mayor medida por la jubilación anticipada	1	2	3	4	5
Las mujeres de este grupo, en condiciones similares de salud y compromisos familiares, están claramente más predispuestas a prolongar su vida laboral	1	2	3	4	5

21. Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a las <b>empleadas de 50 años o más</b> de su empresa	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
La empresa está interesada en la continuidad de las mujeres de 50 o más años	1	2	3	4	5
La empresa tiene en cuenta a las mujeres de 50 o más años para ocupar puestos en su cúpula directiva y en los consejos de administración	1	2	3	4	5
La empresa tiene en cuenta a las mujeres de 50 o más años para ocupar puestos en su consejo de administración	1	2	3	4	5
La empresa ofrece las mismas oportunidades de formación a las mujeres y a los varones de 50 años o más	1	2	3	4	5
La empresa considera que los niveles de productividad de las mujeres de 50 años o más es menor que la de los varones de la misma franja de edad	1	2	3	4	5

22. Realiza su empresa una <b>planificación para la cobertura de los puestos de trabajo de mayor relevancia que quedan vacantes por la jubilación /prejubilación de sus ocupantes</b>	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Sí, hay una planificación para cubrir los puestos que se consideran críticos, al margen del nivel orgánico en que se encuentren, en caso de baja por jubilación de sus ocupantes actuales	1	2	3	4	5
Sí, hay una planificación para cubrir los puestos de primer y segundo nivel en caso de baja por jubilación de sus ocupantes actuales	1	2	3	4	5
La empresa ha diseñado planes de carrera específicos para los empleados de 50 años o más que considera esenciales	1	2	3	4	5

23. Si las condiciones del mercado laboral le obligaran a hacer un esfuerzo por intentar prolongar la vida laboral de sus <b>empleados de 50 años o más</b> , valore la importancia de las siguientes <b>características de los empleados a retener</b>	IMPORTANCIA (1= nada importante... 5 = muy importante)				
	1	2	3	4	5
Personas que estén en posesión de conocimiento relevante para la estrategia a desarrollar por la empresa	1	2	3	4	5
Personas que poseen contactos valiosos	1	2	3	4	5
Personas que están fuertemente comprometidas con la empresa	1	2	3	4	5
Personas que tienen buena salud	1	2	3	4	5
Personas que mantienen una actitud positiva frente al trabajo	1	2	3	4	5
Personas que tienen responsabilidades familiares acuciantes (hijos menores, personas dependientes)	1	2	3	4	5
Personas que están dispuestas a continuar trabajando en las mismas condiciones en que lo han venido haciendo hasta el momento	1	2	3	4	5
Personas que tienen deseos de aprender nuevas habilidades	1	2	3	4	5
Personas que tienen deseos de actualizar sus capacidades	1	2	3	4	5
Personas que aceptan los cambios con facilidad	1	2	3	4	5
Personas que cuentan con el respeto de sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
Personas dispuestas a aceptar cambios en sus puestos de trabajo	1	2	3	4	5
Personas que generan buen ambiente en su grupo de trabajo	1	2	3	4	5
<b>Otras (especificar)</b>					

24. Indique hasta qué punto su empresa estaría de acuerdo con la aplicación de alguna/s de las siguientes opciones de <b>retiro gradual</b> para animar a los <b>empleados de 60 años o más a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
	1	2	3	4	5
Permitir al empleado continuar trabajando pero con semanas más cortas	1	2	3	4	5
Permitir al empleado continuar trabajando pero con una jornada laboral reducida	1	2	3	4	5
Permitir al empleado continuar trabajando a jornada completa pero con flexibilidad de horarios	1	2	3	4	5
Permitir al empleado reducir su jornada laboral compartiendo un puesto de trabajo a tiempo completo con otra persona	1	2	3	4	5
Permitir al empleado continuar trabajando pero, total o parcialmente, desde su casa	1	2	3	4	5
Permitir al empleado continuar trabajando pero desarrollando un trabajo diferente al que realizaba hasta el momento	1	2	3	4	5
Permitir al empleado continuar trabajando pero ir trasladándose gradualmente a puestos de menor responsabilidad	1	2	3	4	5
Permitir al empleado continuar trabajando pero poder tomarse un periodo sabático no remunerado	1	2	3	4	5
Permitir al empleado continuar trabajando pero ir reduciendo gradualmente horas de trabajo y responsabilidades	1	2	3	4	5
Contratar a trabajadores ya retirados como consultores o mentores	1	2	3	4	5
Contratar a trabajadores ya retirados para proyectos o trabajos concretos	1	2	3	4	5
Contratar a trabajadores ya retirados a tiempo parcial y que estos completen sus ingresos vía la percepción parcial de su pensión.	1	2	3	4	5

25. La prolongación de la edad de jubilación efectiva por encima de los 65 años debería llevarse a cabo teniendo en cuenta alguna/s de las siguientes propuestas	VALORACIÓN				
	(1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Deberían seguir sólo los trabajadores que quieran hacerlo	1	2	3	4	5
Sólo deberían seguir en aquellos casos en que lo deseen tanto el trabajador como la empresa	1	2	3	4	5
En el caso de seguir debería establecerse un nuevo contrato para tener en cuenta la situación específica	1	2	3	4	5
Los nuevos contratos deberían ser siempre temporales, con una duración predeterminada y con posibilidad de prórroga de mutuo acuerdo	1	2	3	4	5
Para estos nuevos contratos los costes de las cotizaciones de la empresa deberían ser inferiores a los vigentes hasta ese momento	1	2	3	4	5
Estos nuevos contratos deberían ser total o parcialmente compatibles con la pensión de jubilación generada por el empleado hasta ese momento	1	2	3	4	5
Las opciones de contratos laborales actuales son adecuadas para la prolongación de la vida laboral y no son necesarias nuevas modalidades	1	2	3	4	5

## COMENTARIOS

## **CUESTIONARIO EMPLEADOS**



Tipo de trabajo que realiza			
<input type="checkbox"/> Directivo <input type="checkbox"/> Administrativo		<input type="checkbox"/> Profesional de gestión <input type="checkbox"/> Especialista	
		<input type="checkbox"/> Comercial <input type="checkbox"/> Técnico cualificado	
<input type="checkbox"/> Otros (especificar):			
Sexo	Situación civil	¿Tiene hijos menores de edad o personas dependientes a su cargo?	
<input type="checkbox"/> Varón <input type="checkbox"/> Mujer	<input type="checkbox"/> Casado/a o situación similar <input type="checkbox"/> Soltero/a	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
¿Cuántos años hace que pertenece a su actual/última empresa?		¿Cuántos años lleva en su puesto/situación actual?	
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		<input type="checkbox"/> Menos de 40 <input type="checkbox"/> Entre 40 y 50 <input type="checkbox"/> Entre 50 y 60 <input type="checkbox"/> Entre 60 y 70 <input type="checkbox"/> Más de 70	
¿Cree que puede mejorar su situación laboral/profesional en el futuro?		¿Cuál es su edad actual?	
¿Cuántos años lleva/ha estado trabajando en el sector energético?		Indique cuál su situación laboral actual:	
		<input type="checkbox"/> Estoy en activo <input type="checkbox"/> Retirado totalmente <input type="checkbox"/> Retirado parcialmente	
En caso de tener pareja, ¿cuál es la situación laboral de la misma?		¿Cuál es su nivel de formación actual?	
<input type="checkbox"/> Inactiva/o <input type="checkbox"/> En activo <input type="checkbox"/> Retirada/o <input type="checkbox"/> Próxima/o al retiro		<input type="checkbox"/> Bachiller o formación profesional grado medio <input type="checkbox"/> F.P. Grado Superior <input type="checkbox"/> Diplomado o Ingeniero Técnico <input type="checkbox"/> Licenciado, Ingeniero o Arquitecto <input type="checkbox"/> Máster o doctor	

1. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a la <b>edad media de los trabajadores</b> de su empresa	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Los trabajadores de mi empresa tienen una edad media inferior a 40 años	1	2	3	4	5
Los trabajadores de mi empresa tienen una edad media de entre 40 y 50 años	1	2	3	4	5
Los trabajadores de mi empresa tienen una edad media superior a los 50 años	1	2	3	4	5
No conozco la edad media de mi empresa	1	2	3	4	5
Me definiría a mi mismo como un trabajador maduro	1	2	3	4	5
Mis circunstancias y problemas hacen que me sienta muy identificado con el colectivo de trabajadores maduros	1	2	3	4	5

2. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a su <b>postura frente a la jubilación</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Me gustaría retirarme tan pronto como me sea posible	1	2	3	4	5
Me gustaría retirarme anticipadamente si me lo puedo permitir económicamente	1	2	3	4	5
Me gustaría reducir mis horas si me lo puedo permitir	1	2	3	4	5
Me gustaría continuar trabajando sin reducir mis horas	1	2	3	4	5
Si mi empresa no me permite seguir trabajando me gustaría poder continuar haciéndolo en otra	1	2	3	4	5
Espero retirarme anticipadamente o reducir mis horas en un futuro cercano	1	2	3	4	5
Estaría muy interesado en permanecer trabajando a tiempo parcial y completar mis ingresos vía percepción parcial de mi pensión.	1	2	3	4	5
Si mi empresa no me permite seguir trabajando y no encuentro trabajo en otra me plantearé ser autónomo y ofrecer mis servicios en el mercado	1	2	3	4	5

3. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a su <b>posible cambio de postura frente a la jubilación</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Si la empresa me ofreciera condiciones de trabajo más adaptadas a mis circunstancias y deseos estaría de acuerdo en continuar trabajando	1	2	3	4	5
En realidad no hay nada que la empresa pueda hacer para modificar mi decisión de retirarme tan pronto como pueda	1	2	3	4	5
Valoraría positivamente cualquier adaptación de las condiciones de trabajo a mis circunstancias pero, en cualquier caso, mi intención es continuar con mi vida laboral todo el tiempo que pueda.	1	2	3	4	5

4. Indique en qué medida está de acuerdo con la siguientes afirmación referente a su <b>estado de salud general</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
En general, me siento satisfecho con mi estado de salud	1	2	3	4	5
Creo que mi estado de salud es mejor que la media razonable para las personas de mi edad	1	2	3	4	5
Creo que mi estado de salud se mantendrá bien en los próximos 10 o 15 años dado que me preocupo y ocupo de ello en la actualidad	1	2	3	4	5

5. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a la importancia del trabajo en su vida	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Las mayores satisfacciones de mi vida provienen de mi trabajo	1	2	3	4	5
Las cosas más importantes que me ocurren tienen que ver con mi trabajo	1	2	3	4	5
Tengo otras actividades más importantes que mi trabajo	1	2	3	4	5
En general, considero que mi trabajo es primordial en mi existencia	1	2	3	4	5

6. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a su auto-eficacia	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Me siento seguro de mi capacidad para poder ocupar un nuevo puesto y desarrollar otras funciones	1	2	3	4	5
Estoy interesado en que mi carrera continúe creciendo	1	2	3	4	5
Tengo capacidad para adaptarme a los cambios en mi grupo de trabajo	1	2	3	4	5
Me siento seguro de mi capacidad para manejar trabajos complejos	1	2	3	4	5
Hago un esfuerzo continuo por aprender más sobre mi trabajo	1	2	3	4	5

7. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a su compromiso con la empresa	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia a esta empresa	1	2	3	4	5
Estoy emocionalmente vinculado a esta empresa	1	2	3	4	5
Siento los problemas de la organización como si fueran míos	1	2	3	4	5
Me importa la suerte que pueda correr esta empresa	1	2	3	4	5
Debo mucho a esta empresa	1	2	3	4	5
Tengo un fuerte sentimiento de lealtad hacia esta empresa	1	2	3	4	5
Conozco los objetivos y valores de esta empresa y me identifico con ellos	1	2	3	4	5

8. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a su disposición para aceptar cambios	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Tengo buena predisposición hacia la movilidad profesional	1	2	3	4	5
Tengo buena predisposición para evolucionar hacia trabajos diferentes del que desempeño en la actualidad	1	2	3	4	5
No tendría ningún problema en aceptar cambios profundos como, por ejemplo, la expatriación					
Veo diversos obstáculos para cambiar de trabajo en este momento de mi vida	1	2	3	4	5
Ofrecería resistencia a cualquier cambio profundo de actividad	1	2	3	4	5
Prefiero mantener mi trabajo tal y como está	1	2	3	4	5

9. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referentes a la autonomía con que desarrolla su trabajo	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Tengo plena libertad para decidir cómo hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
Puedo planificar mis tareas durante el día	1	2	3	4	5
Dependo poco del trabajo que hacen otras personas	1	2	3	4	5
Algunas personas dependen del trabajo que yo realizo	1	2	3	4	5
Siento un control jerárquico excesivo	1	2	3	4	5

10. Indique en qué medida cumple su empresa con las siguientes funciones ( <b>respeto percibido de la organización</b> )	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Animar a los trabajadores maduros para que se formen actualizando las capacidades que tienen	1	2	3	4	5
Dirigir a los trabajadores maduros hacia la formación de manera que puedan aprender nuevas habilidades	1	2	3	4	5
Proporcionar destinos significativos y estimulantes para los trabajadores maduros	1	2	3	4	5
Crear nuevos roles para los trabajadores maduros (mentoring, proyectos especiales, cargos de representación)	1	2	3	4	5
Ofrecer a los trabajadores maduros, que asumen nuevos roles, una carga reducida de trabajo o bien una compensación adicional	1	2	3	4	5
Formar a los directivos para que sepan gestionar a los trabajadores maduros	1	2	3	4	5

11. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a su relación <b>con los miembros de su grupo o sus compañeros más próximos</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Respetan el trabajo que usted hace	1	2	3	4	5
Respetan sus ideas	1	2	3	4	5
Valoran su contribución y su experiencia	1	2	3	4	5
Le valoran como miembro de su unidad	1	2	3	4	5
Consideran difícil su reemplazo	1	2	3	4	5
Desaprueban la forma en que hace su trabajo	1	2	3	4	5
No aprecian sus contribuciones al trabajo	1	2	3	4	5

12. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas al <b>apoyo que recibe de su empresa</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Mi empresa valora mi contribución y mi saber hacer	1	2	3	4	5
Mi empresa considera con seriedad mis objetivos, valores y opiniones	1	2	3	4	5
Mi empresa se preocupa realmente por mi bienestar	1	2	3	4	5
Mi empresa está dispuesta a favorecer cualquier actuación que me ayude a aprovechar al máximo mis capacidades	1	2	3	4	5
Mi empresa considera que tiene poco que ganar si me emplea para el resto de mi carrera	1	2	3	4	5
Si decido irme la empresa tratará de persuadirme para que me quede	1	2	3	4	5
Mi empresa se enorgullece de mis logros en el trabajo	1	2	3	4	5
Si mi empresa pudiera reemplazarme por otro trabajador con un salario más bajo, lo haría	1	2	3	4	5
Si mi puesto fuese eliminado mi empresa preferiría despedirme o jubilarme a cambiarme de puesto	1	2	3	4	5
Mi empresa trata de hacer que mi trabajo sea lo más interesante posible	1	2	3	4	5

13. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a la <b>forma en la que su empresa trata a los trabajadores maduros</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
En general, las recompensas que reciben estos empleados son adecuadas	1	2	3	4	5
El horario de trabajo es adecuado	1	2	3	4	5
Las responsabilidades asignadas a este colectivo son adecuadas	1	2	3	4	5
La organización escucha las opiniones de estos empleados antes de tomar decisiones que afectan a sus puestos	1	2	3	4	5
La organización aclara sus decisiones cuando estos empleados lo solicitan	1	2	3	4	5
Todas las decisiones sobre puestos se aplican de manera consistente a todos los empleados que los ocupan con independencia de su edad	1	2	3	4	5
Cuando se toman decisiones todos los empleados son tratados con respeto y dignidad	1	2	3	4	5
La empresa proporciona las mismas oportunidades de formación a los trabajadores maduros que al resto de empleados	1	2	3	4	5

14. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a la <b>gestión de la edad en su empresa</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
En mi empresa no es difícil para un trabajador maduro ser tratado de igual manera que uno joven	1	2	3	4	5
En mi empresa, no importa el esfuerzo que hagas, un trabajador maduro nunca será tratado como uno que no lo es.	1	2	3	4	5
En mi empresa no es difícil para un trabajador maduro retirarse o reducir sus horas de trabajo	1	2	3	4	5
En mi empresa es habitual que un trabajador maduro se retire o reduzca sus horas de trabajo	1	2	3	4	5
En mi empresa se estimula a los trabajadores maduros para que se retiren o reduzcan sus horas de trabajo	1	2	3	4	5

15. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a la <b>actuación de la empresa en los últimos años</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Se ha prestado atención al mantenimiento del empleo de los trabajadores maduros	1	2	3	4	5
Se ha tenido en cuenta mi edad y mi capacidad cuando se me han asignado responsabilidades	1	2	3	4	5
He hablado con mi superior sobre mi carrera y objetivos futuros dada mi edad	1	2	3	4	5
Han tenido en cuenta toda la duración de mi trayectoria profesional cuando hemos hablado sobre el desarrollo de mi carrera.	1	2	3	4	5

16. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas al <b>contenido de su trabajo</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Mi trabajo continúa siendo un reto para mi	1	2	3	4	5
Mi trabajo me exige ampliar continuamente mis conocimientos y habilidades	1	2	3	4	5
Mi trabajo me permite aprender y crecer profesionalmente	1	2	3	4	5
Espero que mi trabajo suponga un reto continuo para mi	1	2	3	4	5
Mis responsabilidades en el trabajo han crecido de manera considerable	1	2	3	4	5
Las tareas y actividades que desarrollo en mi trabajo se han convertido en pura rutina	1	2	3	4	5

17. Indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas a sus expectativas <b>de promoción jerárquica</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
La probabilidad de seguir progresando en mi empresa es muy limitada	1	2	3	4	5
He alcanzado un punto en el que no espero poder ascender mucho más	1	2	3	4	5
Espero ascender en la empresa en un futuro próximo	1	2	3	4	5
La probabilidad de promocionarme jerárquicamente es muy baja	1	2	3	4	5

18. Indique hasta qué punto el hecho de que su empresa le ofreciera la posibilidad de disfrutar de alguna/s de las siguientes opciones de <b>trabajo flexible</b> podrían afectar a <b>su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero con semanas más cortas	1	2	3	4	5
Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero con una jornada laboral reducida	1	2	3	4	5
Que la empresa me permitiera continuar trabajando a jornada completa pero con flexibilidad de horarios	1	2	3	4	5
Que la empresa me permitiera reducir su jornada laboral compartiendo un puesto de trabajo a tiempo completo con otra persona	1	2	3	4	5
Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero, total o parcialmente, desde su casa (teletrabajo)	1	2	3	4	5
Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero no en lo mismo que ha venido haciendo hasta ahora (cambio de responsabilidades o funciones)	1	2	3	4	5
Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero ir trasladándome gradualmente a puestos de menor responsabilidad	1	2	3	4	5
Que la empresa me permitiera a continuar trabajando pero poder tomarse un respiro (periodo sabático no remunerado o jubilarme durante un tiempo)	1	2	3	4	5
Que la empresa me permitiera continuar trabajando pero ir reduciendo gradualmente horas de trabajo y responsabilidades	1	2	3	4	5

19. Indique hasta qué punto el hecho de que su empresa le ofreciera la posibilidad de disfrutar de alguna/s de las siguientes opciones de <b>diseño del trabajo</b> podrían afectar a <b>su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Que la empresa le proporcione misiones y encargos estimulantes y significativos	1	2	3	4	5
Que la empresa le permita desarrollar nuevos roles acorde con su edad y sus capacidades (p.e. mentoring)	1	2	3	4	5
Que la empresa rediseñe los puestos de trabajo para hacerlos más atractivos a las personas de mayor edad	1	2	3	4	5
Que la empresa se asegure de que las personas de más edad disponen de información relevante cuando hay que determinar su carga de trabajo	1	2	3	4	5

20. Indique hasta qué punto el hecho de que su empresa le ofreciera la posibilidad de disfrutar de alguna/s de las siguientes oportunidades de <b>formación</b> podrían afectar a <b>su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Que la empresa le proporcionara la oportunidad de actualizar sus conocimientos y habilidades	1	2	3	4	5
Que la empresa le proporcionara la oportunidad de adquirir nuevas habilidades	1	2	3	4	5
Que la empresa promoviera el acceso a las nuevas tecnologías para mejorar su eficacia en el trabajo	1	2	3	4	5
Que la empresa le proporcionara las mismas oportunidades de promoción y mejora que al resto de los empleados.	1	2	3	4	5

21. Indique hasta qué punto el hecho de que <b>los directivos de su empresa tuvieran formación específica en la gestión de los trabajadores maduros</b> podría afectar a <b>su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Que los directivos de su empresa supieran dirigir a los trabajadores maduros y evitar sesgos de valoración	1	2	3	4	5
Que los directivos de su empresa tuvieran formación sobre los medios más efectivos para dirigir a los trabajadores maduros	1	2	3	4	5

22. Indique hasta qué punto el hecho de que su empresa le ofreciera <b>alguna de las siguientes opciones de compensación</b> podría afectar a <b>su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Que la empresa incrementara las compensaciones económicas	1	2	3	4	5
Que la empresa mejorara las prestaciones sociales proporcionándole vacaciones y tiempo libre adicional.	1	2	3	4	5
Que la empresa le permita, si decide trabajar más allá de la edad de jubilación, la posibilidad de seguir contribuyendo a los sistemas de pensiones de la empresa	1	2	3	4	5
Que la empresa le proporcione mejoras de las prestaciones sociales en forma de programas de mantenimiento y mejora de la salud	1	2	3	4	5

23. Indique hasta qué punto el hecho de que su empresa mostrara <b>alguna de las siguientes actitudes de reconocimiento</b> podría afectar a <b>su predisposición a prolongar su vida laboral y retrasar así su jubilación</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
Que la empresa reconociera los logros de los trabajadores maduros	1	2	3	4	5
Que la empresa reconociera la experiencia, los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores maduros	1	2	3	4	5
Que la empresa reconociera el papel que pueden jugar los trabajadores maduros como transmisores de conocimiento y experiencia a los empleados más jóvenes (mentoring)	1	2	3	4	5
Que la empresa fomente una cultura que garantice que todos los empleados tratan con respeto a los trabajadores maduros	1	2	3	4	5
Que la empresa mostrara su agradecimiento por el trabajo bien hecho	1	2	3	4	5



24. Indique hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones referidas al <b>momento posterior a la jubilación</b>	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
	1	2	3	4	5
La jubilación provoca que las personas envejezcan más rápidamente	1	2	3	4	5
La jubilación es un cambio difícil	1	2	3	4	5
La jubilación provoca que la gente enferme	1	2	3	4	5
Probablemente pasaré el día sólo y sin hacer nada tras la jubilación	1	2	3	4	5
Temo que sentiré la soledad tras mi jubilación	1	2	3	4	5
Tras la jubilación no estoy seguro de saber pasar el tiempo	1	2	3	4	5
La gente no contará conmigo para hacer cosas después de que me retire	1	2	3	4	5
No hay nada que hacer para las personas que se jubilan	1	2	3	4	5
No sé lo que va a ser de mi vida sin mi trabajo	1	2	3	4	5
Tengo un montón de amigos a los que acudir si los necesito después de jubilarme	1	2	3	4	5
La jubilación no me preocupa porque estoy seguro de que podré hacer nuevos amigos	1	2	3	4	5
Ya he hecho planes para después de la jubilación	1	2	3	4	5
La jubilación me permitirá hacer cosas que no podía hacer cuando estaba trabajando.	1	2	3	4	5
Tras la jubilación mis ingresos se reducirán notablemente	1	2	3	4	5

25. La prolongación de la edad de jubilación efectiva por encima de los 65 años debería llevarse a cabo teniendo en cuenta alguna/s de las siguientes propuestas	VALORACIÓN (1= Nada de acuerdo... 5= Totalmente de acuerdo)				
	1	2	3	4	5
Deberían seguir sólo los trabajadores que quieran hacerlo	1	2	3	4	5
Sólo deberían seguir en aquellos casos en que lo deseen tanto el trabajador como la empresa	1	2	3	4	5
En el caso de seguir debería establecerse un nuevo contrato para tener en cuenta la situación específica	1	2	3	4	5
Los nuevos contratos deberían ser siempre temporales, con una duración determinada y con posibilidad de prórroga de mutuo acuerdo	1	2	3	4	5
Para estos nuevos contratos los costes de las cotizaciones de la empresa deberían ser inferiores a los vigentes hasta ese momento	1	2	3	4	5
Estos nuevos contratos deberían ser total o parcialmente compatibles con la pensión de jubilación generada por el empleado hasta ese momento	1	2	3	4	5
Las opciones de contratos laborales actuales son adecuadas para la prolongación de la vida laboral y no son necesarias nuevas modalidades	1	2	3	4	5

COMENTARIOS

## ANEXO III. CARTAS DE PRESENTACIÓN Y APOYO AL ESTUDIO



MINISTERIO  
DE TRABAJO  
E INMIGRACIÓN

Valeriano Gómez Sánchez  
Ministro

Madrid, 10 de junio de 2011



Estimado Presidente:

El Proyecto AGE ENERGY, los Activos de Gran Experiencia en el Sector Español de la Energía, es un esfuerzo coordinado en el que participan las Universidades Complutense, Politécnica y Carlos III de Madrid que trata de analizar los retos que supone la gestión de los profesionales en la última mitad de su vida laboral.

Este Proyecto incide en aspectos tan importantes como el mantenimiento del talento y la mejora de la competitividad de las empresas del Sector. Sus resultados contribuirán a formar opinión sobre la gestión de la edad en las organizaciones.

~~Es éste un proyecto que conocemos desde su origen y apoyamos~~  
firmemente desde este Ministerio, por lo que te solicito su difusión entre los empleados de la empresa que presides.

La participación en este Proyecto se realiza mediante un cuestionario que puede llevarse a cabo a través de la web [www.ageenergy.es](http://www.ageenergy.es) siguiendo las instrucciones allí incluidas.

Agradeciendo de antemano tu inestimable colaboración,

Atentamente.

A handwritten signature in black ink, which appears to read "Valeriano Gómez". Below the signature is a long, horizontal, slightly wavy line.

**De:** D.G. Política Energética y Minas  
**A:** [colim@colim.es](mailto:colim@colim.es); [colquim@quimicosmadrid.org](mailto:colquim@quimicosmadrid.org); [madrid@ceiccp.es](mailto:madrid@ceiccp.es); [enramirez@iies.es](mailto:enramirez@iies.es); [minas@iies.es](mailto:minas@iies.es); [contacto@eoi.es](mailto:contacto@eoi.es); [programas@energiasinfronteras.org](mailto:programas@energiasinfronteras.org); [minasce@coimce.com](mailto:minasce@coimce.com); [info@asif.org](mailto:info@asif.org); [nmatiaogomez@gesternova.com](mailto:nmatiaogomez@gesternova.com); [secretaria.ejecutiva@aefotovoltica.com](mailto:secretaria.ejecutiva@aefotovoltica.com); [comunicacion@aeolica.es](mailto:comunicacion@aeolica.es); [luiscespo@protermosolar.com](mailto:luiscespo@protermosolar.com); [aop@aop.es](mailto:aop@aop.es); [mcortina@cogenspain.org](mailto:mcortina@cogenspain.org); [acogen@acogen.es](mailto:acogen@acogen.es); [mortiz@petrolerosindependientes.es](mailto:mortiz@petrolerosindependientes.es); [idonoso@gamesacorp.com](mailto:idonoso@gamesacorp.com); [mmarqarit@sediqas.es](mailto:mmarqarit@sediqas.es); [cide@cide.net](mailto:cide@cide.net); [secretaria@aopglp.com](mailto:secretaria@aopglp.com);  
**Asunto:** Proyecto Age Energy  
**Fecha:** martes, 10 de mayo de 2011 11:52:53

---

Estimado amigo:

Como supongo que sabrás a través del Club Español de la Energía, el proyecto AGE ENERGY, los Activos de Gran Experiencia en el Sector Español de la Energía, es un esfuerzo coordinado en el que participan las Universidades Complutense, Politécnica y Carlos III de Madrid, que trata de analizar los retos que supone la gestión de los profesionales en la última mitad de su vida laboral.

Esta Dirección General de Política Energética y Minas considera relevante el mencionado estudio, ya que incide en aspectos tan importantes como el mantenimiento del talento y la mejora de la competitividad de las empresas del Sector.

Por ello, te rogaría que difundieras entre vuestros asociados este mail, con el fin de que se cumplimente el cuestionario incluido en la web [www.ageenergy.es](http://www.ageenergy.es), siguiendo las instrucciones incluidas abajo.

Agradeciendo de antemano vuestra valiosa colaboración.

Un fuerte abrazo,

**Antonio Hernández García**  
**Director General de Política Energética y Minas**  
Paseo de la Castellana 160, planta 6  
Tel: +34 913497475  
Correo-e: [ahernandez@mityc.es](mailto:ahernandez@mityc.es)







COLABORAN LAS UNIVERSIDADES COMPLUTENSE, POLITÉCNICA Y CARLOS III DE MADRID

*Si ha completado la mitad de su vida profesional y está en el sector de la energía le interesa:*

## **Estudio AGE ENERGY**

Los Activos de Gran Experiencia (AGE) en el Sector Español de la Energía

*Los resultados contribuirán a formar opinión sobre la gestión de la edad en las organizaciones*

- ¿Cree que puede mejorar su situación laboral en el futuro?
- ¿Qué le motiva?
- ¿Qué espera de su empresa?
- ¿Qué le incentivaría a continuar +65 en su empresa?
- ¿Deben continuar sólo los profesionales que lo deseen?

- ESTAS Y OTRAS PREGUNTAS FORMAN PARTE DEL ESTUDIO AGE ENERGY

**Su opinión es importante, colabore participando en este Estudio**

Colabora:  CLUB ESPAÑOL DE LA ENERGÍA  
INSTITUTO ESPAÑOL DE LA ENERGÍA

**Responder al cuestionario le servirá para plantearse algunas preguntas que, tal vez, no se había cuestionado hasta ahora.**

### **CUESTIONARIO AGE ENERGY PARA PROFESIONALES**

#### **Indicaciones:**

1. Entre en el enlace: <http://www.ageenergy.es>
2. Dentro del '**Menú Principal**' situado a la izquierda, pulse en '**Inicio**'
3. A continuación, en el submenú de 'Inicio', pulse sobre '**Cuestionario**'
4. La clave inicial es la siguiente: **AGE**
5. Ya puede comenzar a completar el cuestionario. Lea las **instrucciones**

Adicionalmente, **le aconsejamos consulte** en [www.ageenergy.es](http://www.ageenergy.es) los **artículos relacionados de interés**.

Este **cuestionario es anónimo** y los datos serán tratados de forma agregada. **Los resultados del Estudio serán publicados** oportunamente a través de **ENERCLUB** y en esta web.

